

Comunicação Estratégica Digital

Otimização das Estratégias Comunicacionais através
de Novas Plataformas Sociais na *Web*

David José Marques Monteiro

**Trabalho de Projeto de Mestrado
em Novos *Media* e Práticas *Web***

Março, 2012

Trabalho de Projeto apresentado para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Novos *Media* e Práticas *Web* realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Francisco Rui Cádima, do Departamento de Ciências da Comunicação, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Nova de Lisboa.

Apoio financeiro do Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (CAPP-ISCSP), centro de investigação avaliado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) com a classificação de *Excelente*.

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu sobrinho Fábio.

À Sandra.

*São eles a mais sólida estrutura deste e de qualquer outro projeto futuro:
a minha família.*

Agradecimentos

Ao Professor Doutor *Francisco Rui Cádima*, pela orientação e apoio que me transmitiu. Pela disponibilidade com que também partilhou os seus conhecimentos, experiência e profissionalismo. Pela troca de ideias que me permitiram obter pistas, sentidos e conquistar o resultado final deste trabalho.

Àqueles que também contribuíram com o olhar crítico e com a sua experiência profissional.

Professora Doutora *Paula Cordeiro*, coordenadora do grupo de Comunicação e *Media* do Centro de Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (CAPP-ISCSP), coordenadora da unidade de coordenação de Ciências da Comunicação do ISCSP e pró-reitora da Universidade Técnica de Lisboa, pelo apoio e colaboração.

Ao Professor Doutor *Manuel Meirinho*, coordenador da pós-graduação em Comunicação e *Marketing* Político e coordenador da unidade de coordenação de Ciência Política (ISCSP), pelo tempo que trabalhei com ele e pelo sentido de rigor e profissionalismo que me incutiu, dos quais é exemplo.

Ao presidente do ISCSP e ex-presidente do CAPP, *João Bilhim*, pela confiança no meu trabalho e pelo financiamento do projeto.

Ao Professor Doutor *Francisco António Taveira Branco Nunes Monteiro*, do Instituto de Telecomunicações, pela generosidade com que partilhou o seu conhecimento e me fez compreender alguns conceitos para este trabalho.

Ao Dr. *Filipe Nogueira*, diretor de *new businesses* da consultora de comunicação *Imago*, pelos estudos e relatórios que disponibilizou.

À Dr.^a *Carla Duarte*, do Departamento de Comunicação Institucional da Vodafone Portugal; à Professora Doutora *Maria Cláudia Silva Afonso e Álvares*, Presidente do Centro de Investigação em Comunicação Aplicada, Cultura e Novas Tecnologias; à Professora Doutora *Anabela Gradim*, Presidente do Departamento de Comunicação e Artes – Universidade da Beira Interior; à Professora Doutora *Ana Teresa Fernandes Peixinho de Cristo*, Diretora do Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação – Faculdade de Letras, da Universidade de Coimbra, pela gentileza e pertinência da sua colaboração nas respostas às entrevistas realizadas.

Àqueles que me apoiaram e acreditaram, por vezes, mais do que eu.

Aos meus grandes amigos: Célia Belim; Flávia Perfeito; Liliana Silvestre; Patrícia Calca; Daniela Rodrigues; Alexandre Figueiredo e Marina Ribeiro.

Aos meus amigos e aos colegas de trabalho de mestrado pelas horas de partilha e descontração.

À Fabiana Bravo; à Jaqueline Amaro; ao João Matias; ao António Vieira; à Sónia Sebastião; ao Luís Mira; ao Rodrigo Neiva Lopes.

À minha família e aos meus amigos que contribuíram para a aquisição da minha bibliografia, tão dispendiosa e inexistente em Portugal.

Aos meus pais por me ouvirem e apoiarem, incondicionalmente, em qualquer decisão.

Ao Fábio que simboliza o futuro e dá sentido a tantas coisas.

À Sandra que sonha e luta ao meu lado, no trabalho e na vida.

Comunicação Estratégica Digital:

Otimização das Estratégias Comunicacionais através de Novas Plataformas Sociais na *Web*

David José Marques Monteiro

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação Estratégica Digital; Media Sociais; Utilizador 2.0; Enterprise 2.0

O desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a promoção da transmissão digital aplicada aos processos técnicos e administrativos, e o melhoramento da qualidade de acesso à Internet, em consumo doméstico e empresarial, deixaram de pertencer ao leque de preocupações do mercado exclusivo da tecnologia e das operadoras de telecomunicações. Estes temas passaram a integrar as agendas políticas de Portugal e da própria União Europeia que identificam a aposta no *digital* como um fator estratégico de superação da crise atual. Esta aposta passa pela definição de uma *Agenda Digital* capaz de promover o investimento público e privado em Investigação e Desenvolvimento (I&D), que tenha repercussões ao nível do *progresso no conhecimento*, no *crescimento sustentável* e no *crescimento inclusivo*.

O contexto de crise atual pode, por vezes, ser entendido como uma oportunidade, um estímulo à capacidade das organizações reverem e reinventarem os seus procedimentos e as suas estratégias de comunicação, interna e externamente. Hoje, reconhecemos que existe uma nova *cultura de participação* individual e coletiva, baseada nos princípios da *Web 2.0* que atribuíram novas competências aos utilizadores. Podemos falar num *utilizador 2.0*, com capacidades de compreensão das plataformas sociais na *Web* e domínio das novas aplicações *online*. Um novo perfil de utilizador com capacidades singulares que cada organização poderá canalizar para a definição de uma nova estratégia de comunicação. Uma nova abordagem à comunicação estratégica baseada na integração de aplicações e ferramentas digitais *online 2.0* nos procedimentos organizacionais é o que pretende potenciar o projeto *D-Motions 2.0*, com o intuito de otimizar as metas de sucesso definidas (*Enterprise 2.0*). Falamos da integração de ferramentas *low-cost*, geradas com características e propriedades da *Web* dinâmica, que permitem aumentar a competitividade digital dos indivíduos e das organizações.

Neste sentido, propõe-se a construção de um produto editorial temático desenvolvido para a *Web* capaz de promover e agregar investigação académica e científica, abrangendo diferentes áreas de conhecimento, que procura dar um contributo para a construção de uma visão holística e clarificadora da Comunicação Estratégica Digital e a sua diferente aplicação aos distintos domínios da realidade da comunicação social, organizacional e outros. Um espaço que pretende estabelecer uma relação de compromisso e de proximidade entre as organizações e a academia. Com o intuito de contribuir para a competitividade digital das organizações definimos uma proposta para um *Modelo Teórico de Maturidade em Comunicação Estratégica Digital*.

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Um contributo para a competitividade digital nas organizações	1
Objetivos específicos do projeto	8
Relevância e contributos	9
Sociais, culturais, científicos e académicos	9
Económicos, estratégicos e empresariais	10
Nota metodológica	10
Capítulo II – Estrutura conceptual	12
As organizações comunicam ou apenas informam?	12
Mudança e ambientes digitais de comunicação: novos imperativos da (re)organização	14
Comunicação Estratégica Digital: um encontro entre stakeholders	18
A Comunicação Estratégica em contexto de crise	19
Comunicação Digital: <i>it's all about digital</i>	20
“It's the (User-Generated) Content, stupid!”	23
A cultura de participação: fundamentos para a construção de uma inteligência coletiva	25
Utilizador 2.0	27
Novos modos de inovação e criação de valor	27
<i>Turn off the paper</i>	30
<i>Media</i> sociais: do e-mail à ribalta em 140 caracteres	30
Da estática Web (1.0) às suas capacidades dinâmicas (2.0)	34
Reestabelecer as estratégias da comunicação organizacional com as vantagens das plataformas digitais	34
O <i>software</i> aumentou a vida social	37
“Enterprise 2.0”. <i>What does it mean?</i>	40
Caraterísticas das <i>Emergent Social Software Platforms</i>	43
Propriedades relevantes da <i>Web 2.0</i> para uma Organização	44
Vantagens organizacionais	45
Capítulo III – Concretização	48
Construir um projeto de I&D online: Imagem & Design lógico	48
<i>D-Motions 2.0</i>[®] – Tecnologias de competição digital	48
Conceito, identidade e imagem	48
A marca: <i>D-Motions 2.0</i> [®]	50
<i>D-Motions 2.0</i>[®] – Infraestruturas <i>low-cost</i> para aumento da competitividade	51
Natureza económica e financeira do projeto	51
Modelos de receita do projeto	52
Fonte de receita múltipla e o modelo de negócio <i>online</i>	55
Documento de especificação funcional para planear e monitorizar projetos Web	56
Composições visuais para tomada de decisões	56
O diagrama	57
O organograma	58
Mapa conceptual	59
<i>Wireframes</i> – composição e estrutura do design lógico	60

Capítulo IV - Discussão de resultados	62
Conceção do <i>website</i> www.d-motions.com	62
Proposta de um Modelo Teórico de Maturidade em Comunicação Estratégica Digital	62
Estádio de Maturidade 1 – <i>Offline</i> ou Pré-Social	64
Estádio de Maturidade 2 – Iniciado ou <i>Channel</i>	64
Estádio de Maturidade 3 – Emergente ou Permeável	66
Estádio de Maturidade 4 – Estratégico ou Operacional	67
Estádio de Maturidade 5 – Otimizado ou Orgânico	69
Conclusão	73
Bibliografia	80

Lista de Figuras

Anexo A – Guião de entrevista aos diretores de comunicação
Anexo B – Guião de entrevista aos coordenadores de departamentos/centros de I&D
Anexo C – Relação de entrevistados e respetivas entrevistas
Anexo D – Processo de construção da imagem corporativa <i>D-Motions 2.0</i>[®]
Anexo E – Fonte de receita múltipla
Anexo F – <i>Wireframes</i> pormenorizados do projeto [versão 1.0]

Capítulo I - Introdução

Um contributo para a competitividade digital nas organizações

Inovar significa colaborar com fornecedores, clientes, concorrentes, já que ninguém, por mais poderoso que seja, é capaz de inovar sozinho.

Diogo Vasconcelos

(1968-2011)

Ao reconhecermos o contributo da investigação académica e científica como ativo de promoção do conhecimento e este como elemento estratégico de otimização da gestão de processos do quotidiano individual e organizacional, concentramo-nos na cooperação destes fatores enquanto contributos essenciais para a superação da crise económica, financeira e social, que monopolizam o discurso atual de governantes, *media* e cidadãos.

Se existem áreas importantes com grandes necessidades de investimento para aperfeiçoar técnicas e fórmulas, a área das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tem revelado um nível de desenvolvimento e de progresso cumulativos sem precedentes. De tal forma que a oferta de sistemas, técnicas e ferramentas não encontra igual resposta ao nível de recursos humanos e competências capazes de concretizar o real alcance deste desenvolvimento e obter o proveito devido.

O desenvolvimento das TIC, a promoção da digitalização de processos e procedimentos técnicos e administrativos, e o melhoramento da qualidade de acesso à Internet, em consumo doméstico e empresarial, deixaram de pertencer ao leque de preocupações do mercado exclusivo da tecnologia e operadoras de telecomunicações. Passaram a integrar as agendas políticas dos Estados e, em particular, da União Europeia (UE). Se, em Portugal, é conhecido o *Plano Tecnológico*¹, que se assumiu como uma agenda para a mudança nos domínios do conhecimento, da tecnologia e da inovação – marca política do XVII Governo Constitucional liderado por José Sócrates – também a União Europeia, no documento *Europa 2020* (Comissão Europeia, 2010a), volta a evidenciar a urgência da construção de uma *Agenda Digital Europeia* como um dos principais impulsionadores para um crescimento *inteligente*, dinâmico e sustentável necessário para a superação da crise.

A Comissão Europeia torna claro, com este documento, que a proposta para uma nova estratégia económica da UE assenta, essencialmente, na convergência de três elementos

¹ <http://www.planotecnologico.pt/>

determinantes: 1) *progresso do conhecimento* (fomento da inovação, investigação, educação e sociedade digital); 2) *crescimento sustentável* (eficiência da produção e consequente aumento da competitividade); 3) *crescimento inclusivo* (aumento da participação no mercado de trabalho, aquisição de competências e, por conseguinte, luta contra a pobreza e exclusão).

Não obstante, o mais recente *Relatório de Competitividade Digital da Europa* (RCDE) (Comissão Europeia, 2010b) indica que a contribuição da indústria europeia nas TIC situa-se já nos 600 biliões de euros (4,8% do PIB europeu). Destes, 25% são participados por um dos mais pequenos segmentos deste mercado, a Investigação & Desenvolvimento (I&D). E esta é ainda uma área crítica identificada pela Comissão Europeia, que pretende que 3% do PIB europeu seja investido em matéria de investigação a fim de gerar conhecimento.

Para a consecução dos objetivos da Comissão Europeia, reconhece-se a importância do reforço no investimento em I&D e na banda larga para acesso à Internet. É certo que a maioria dos Estados da UE revela grandes progressos neste domínio. Porém, ao identificarmos uma *sociedade digital* como alavanca para a concretização de uma nova estratégia económica na Europa, importa salientar ainda que, apesar das velocidades disponíveis nas maiorias dos lares, grande parte da população não tem ainda qualquer acesso à Internet. Muitas vezes as velocidades disponíveis são suficientes apenas para aplicações *Web* básicas (*e-mail*, *web-browsing*, música e *download* de filmes, por exemplo). Além disso, estas velocidades não são suficientes para estimular serviços *premium online*, tais como, alta definição de televisão, rápidos *downloads* ou utilizações simultâneas na mesma rede, bem como a possibilidade de *upload*, entre outros. Mais rápidas e melhores infraestruturas tecnológicas estimularão o desenvolvimento de futuras aplicações que ainda nem somos capazes de prever. Mas estamos convencidos de que esta tendência de aperfeiçoamento trará condições favoráveis ao estímulo de novas capacidades inovadoras, capazes de desenvolverem novas aplicações e serviços, como sejam, redes de investigação, saúde, *e-learning*, *cloud computing*, entre outros.

Para a prossecução bem-sucedida de uma *sociedade digital* importa igualmente refletir sobre a forma como a idade, a educação e as competências influenciam a oportunidade dos indivíduos terem a sua experiência em contextos *online*. Estes fatores estão na primeira linha quando se equaciona a questão dos grupos de risco de exclusão desta mesma sociedade. Nesta matéria, evidenciam-se ainda grandes discrepâncias na utilização de equipamentos e acesso à Internet entre os mais velhos, nas mulheres, existindo ainda atrasos em determinadas regiões, tendencialmente, regiões marginais ou isoladas e/ou interiores, como acontece em Portugal (Comissão Europeia, 2010b).

Todos estes fatores se conjugam para o sucesso ou fracasso de uma nova estratégia económica para superação da crise mundial. Todavia, a aposta não pode fazer-se pela promoção isolada de um dos elementos atrás descritos. Ou seja, o investimento nas TIC *per si* não designa um novo alento e impulso para a modernização e competitividade de uma economia. Exige-se uma integração do investimento que comprometa, por exemplo, mudanças organizacionais complementares, em particular, envolvendo novas formas de gestão, descentralização e aposta na formação de competências. Como refere o RCDE (Comissão Europeia, 2010b: 10), é pois este – ainda – desinvestimento integrado em I&D, TIC, tecnologia de cobertura de banda larga e formação de competências, que ajuda, por exemplo, a explicar a diferença nas experiências de produtividade entre duas regiões económicas mundiais: Europa e os Estados Unidos da América (EUA). Há, desta forma, um reconhecimento da necessidade de estreitar relações entre a investigação e o conhecimento, bem como, a sua integração nos mercados e na gestão de processos e na valorização de competências dos recursos humanos, de forma a concretizar o referido crescimento sustentável e inclusivo, através do progresso do conhecimento.

Mas está Portugal a desenvolver os esforços necessários? Descrevendo a situação nacional justificamos, com alguma facilidade, a necessidade de apostar na construção de uma *sociedade digital*. A realidade desejável está longe ainda. De acordo com o relatório *A Utilização da Internet em Portugal 2010* (Cardoso e Espanha, 2010), apenas 48,8% dos lares em Portugal continental dispõe de acesso à Internet, o que revela que mais de metade dos lares portugueses não tem qualquer tipo de ligação a contextos digitais *online*. Mais de 55% dos portugueses não utiliza a Internet e, destes, cerca de 56% afirma não vir a utilizar. Entre as principais razões para a não utilização encontramos: a) fatores económicos relativos ao custo dos equipamentos; b) a falta de computador e acesso à Internet; c) a não capacidade de manuseamento/utilização (26%); d) ausência de interesse e/ou reconhecimento da utilidade (44%).

Ao nível empresarial, segundo o inquérito à *Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas* (INE, 2011), 86% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço utiliza a Internet através de banda larga e 42% dispõe de ligação móvel; 45% efetua troca automática de informação. Acrescenta-se a este cenário que, cerca de 49% das pequenas empresas (10 a 49 pessoas ao serviço), não tem qualquer presença *online*; e apenas 24% do total de empresas nacionais (10 e mais pessoas) tinha realizado comércio eletrónico, no ano de 2010. Pouco positivo é também o facto de apenas quatro em cada dez das pequenas e médias empresas terem presença *online*, como conclui o estudo *Pequenas e Médias Empresas* –

*Oportunidades online em Portugal*², promovido pela Google e referenciado como fonte do artigo “*PME ainda offline*” (Fibra, 2011). Situação para a qual não contribui a percentagem da população portuguesa empregada com competências em TIC (12,4% em 2009), o que nos colocava na 25.^a posição do *ranking* dos países da EU. O cenário piora quando percebemos que, para o mesmo ano de referência, apenas 2,9% da população empregada apresenta competências especializadas em TIC (Comissão Europeia, 2010b: 178).

Não obstante, hoje *Portugal tem uma das mais avançadas redes de investigação e educação da Europa, integrando avançados serviços eScience* (Comissão Europeia, 2010b: 178). Quem afirma é a Comissão Europeia no Relatório de Competitividade Digital da Europa, reconhecendo o progresso que Portugal tem registado ao nível da Sociedade da Informação, nos campos particulares do *e-governement*, *e-businesses*, *e-commerce* e *e-science*. No que respeita à despesa nacional em I&D, olhando para a evolução dos números, podemos afirmar que Portugal *emergiu finalmente nos últimos anos como um País que superou o seu atraso científico crónico. A despesa pública e privada em I&D tem aumentado de forma consistente, tendo atingido em 2009 1,71% do PIB (quando era apenas 0,81% em 2005 e 0,68% em 2001)* (XVIII Governo Constitucional de Portugal, 2011: 25). Para 2020 está definida como meta um investimento entre 2,7% e 3,3% (PIB), dos quais 1,0% a 1,2%, no sector público, e 1,7% a 2,1%, no sector privado.

Os dados anteriormente apresentados parecem não fazer justiça à afirmação da Comissão Europeia. Mas é o caminho positivo que a citação descreve que temos que sustentar e afirmar. Promover o que já estamos a fazer bem, aperfeiçoar e integrar com áreas menos desenvolvidas, como a promoção de investigação e formação de competências. E se estes são dados concretos, outros há que nos estimulam a acreditar que Portugal pode contribuir para efetivação dos objetivos da *Europa 2020*, nomeadamente, contribuindo para a definição de uma agenda para o *digital*. No próximo capítulo concretizamos os números. Contudo, se é certo que as empresas não estão a tirar o devido proveito das novas tecnologias, também o é que os portugueses já dedicam mais tempo à Internet do que à televisão e que o investimento em publicidade *online* tem vindo a aumentar, contrariando outros setores. Por sua vez, a área das TIC e das novas plataformas digitais *online* têm igualmente gerado novas oportunidades de emprego e apresentado soluções concretas que auxiliam as organizações a superar a crise ou, pelo menos, a reduzir custos.

² Após várias tentativas de contacto com a *Google Portugal*, não foi possível obter o estudo original. Por este motivo citamos a peça do jornal *Fibra*.

É esta dinâmica relação entre o progresso das novas tecnologias e o desenfreado desenvolvimento das novas plataformas sociais na *Web* que pretendemos aprofundar teoricamente, reconvertendo a investigação e o conhecimento em ativos que auxiliem a tomada de decisões estratégicas das organizações (empresas, instituições, fundações, serviços, academia, outros), ao nível da gestão de processos de comunicação estratégica digital, interna ou externamente.

Agradecemos, desta forma, o conhecimento e o exemplo que Diogo Vasconcelos³ nos deixa – a quem se presta homenagem com este trabalho – reconhecendo que *innovar* não é um ato isolado. É o resultado de uma colaboração permanente entre *stakeholders* e um ato de generosidade de partilha de conhecimento, reconhecendo que este pode sempre ser acrescentado e aperfeiçoado coletivamente a fim de servir os objetivos e os fins concretos que nos propomos atingir. A expressão de Diogo Vasconcelos é também uma alegoria à *inteligência coletiva* impulsionada pelas novas plataformas sociais na *Web* que vieram redefinir paradigmas de comunicação e participação sociais. É um convite à reunião de esforços e partilha de ideias como substância para superar os obstáculos que a crise tem apresentado e transformá-los, muitas vezes, em oportunidades.

Neste contexto, o projeto em questão prevê a definição de uma identidade corporativa digital e consequente aplicação a um produto com conteúdos intensivos em conhecimento, projetado e desenvolvido para a *Web*, pertinente à área de especialização do mestrado em Novos *Media* e Práticas *Web*. O trabalho de projeto reverte na construção de um *website* temático para conteúdos editoriais, promotor e agregador de investigação académica e científica, abrangendo diferentes áreas de conhecimento, procurando um contributo para a construção de uma visão holística e clarificadora da Comunicação Estratégica Digital e a sua diferente aplicação aos distintos domínios da realidade da comunicação social, organizacional e outros. Pretende distinguir-se pela especialização temática. Propõe a construção de uma comunidade, reunida em contexto digital, capaz de fomentar e contribuir para a investigação e

³ Diogo Vasconcelos foi um das personalidades portuguesas que dedicou grande parte da sua vida à promoção da Sociedade do Conhecimento. Os seus contributos marcaram a agenda de inovação, informação e conhecimento nacional. Graças ao seu sentido de inovação e à forte capacidade de pensar fora do seu tempo, a ele devemos grandes projetos e iniciativas que perpetuam agora, após a sua morte em 2011, o seu nome e a sua obra. Foi fundador e presidente da Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC); elaborou o Plano de Acção para a Sociedade da Informação, o Plano de Acção do Governo Eletrónico, a Iniciativa Nacional para a Banda Larga; administrou a Agência para o Conhecimento; promoveu e colaborou na implementação de iniciativas como os Campos Virtuais (www.e-u.pt); a Biblioteca do Conhecimento Online (www.b-on.pt); o Portal do Cidadão (www.portaldocidadao.pt); as Compras Electrónicas (www.compras.gov.pt); a Banda Larga nas Escolas (<https://escolas.internet.gov.pt>); a Rede Solidária (www.redesolidaria.org.pt); o Voto Electrónico (www.votoelectronico.pt). Mais em <http://www.diogovasconcelos.eu/>.

desenvolvimento teórico-prático da Comunicação Estratégica Digital, reconhecendo-a como valor central na promoção externa das organizações nacionais, bem como no desenvolvimento dos seus processos internos.

O *website* potencia, desta forma, o aprofundamento académico e científico das características da Comunicação Digital aplicada à realidade organizacional, a qual se assume como um instrumento privilegiado para a transmissão de valores, cultura, posicionamento e gestão de organizações públicas e/ou privadas.

A definição de um produto temático e especializado procura ainda reunir vários contributos no sentido de propor um intercâmbio entre o tecido organizacional e a produção científica nesta área. Gerar-se-á um triângulo relacional para onde convergem a Universidade e os Centros de Investigação (I&D) com o conhecimento que é, posteriormente, canalizado para as organizações, onde é decodificado e aplicado à tomada de decisões estratégicas no processo de comunicação. Inversamente, desafiados pelo tecido empresarial e institucional, Universidade e Centros de I&D poderão ser chamados a detetar principais tendências na área, desenvolvendo estudos que permitam antecipar cenários. A médio prazo, este projeto deverá assumir-se como um ponto de encontro referencial, a nível nacional, entre organizações que procuram integrar e otimizar as estratégias de comunicação em contextos digitais.

Neste sentido, também a análise que efetuámos às entrevistas realizadas reforça a pertinência dos objetivos a que nos propomos com este trabalho. Embora o retorno às 22 solicitações de colaboração tenha sido pouco expressivo, as respostas recebidas contribuem, de alguma forma, para corroborar as nossas intenções (*ver, a este propósito, o anexo C*). De forma geral, pode afirmar-se que empresas, departamentos científicos e centros de I&D revelam um bom conhecimento de conceitos como *Web 2.0*, *Comunicação Estratégica Digital*, *ferramentas e/ou aplicações digitais online*. Todos reconhecem estes elementos como relevantes para as suas atividades e validam a sua integração em processos pessoais e profissionais para otimização de tarefas individuais ou coletivas, com maior ou menor importância administrativa e/ou colaborativa. Entendem-nos como determinantes na promoção e manutenção estratégicas da sua marca, serviço e/ou atividade, em contextos *online*. Não obstante, percebemos que o domínio destes conceitos e consequentes ferramentas e aplicações não são de domínio geral, nem transversal, na instituição que representam. Em todos os casos é revelado que existem colaboradores com competências específicas e outros que não dominam ou servem-se daqueles para fins pontuais ou mais particulares. Ou seja, existe uma distinção entre quem “domina as ferramentas” e se responsabiliza pela ação

profissional da comunicação e, por outro lado, quem estabelece uma relação individual com estes ambientes comunicacionais.

Do lado empresarial, recorrendo à análise da entrevista realizada à direção de comunicação institucional da *Vodafone Portugal* (ver, a este propósito o **anexo C** e a **entrevista número 4**), é reconhecida a validade e a importância do domínio destes novos contextos de comunicação. Estes estabelecem-se como novos canais de apoio ao cliente, que permitem, essencialmente, reforçar a posição do consumidor no processo de decisão da estratégia da empresa. Carla Duarte, do departamento de Comunicação Institucional, afirma que a *Vodafone Portugal* tem reforçado a sua presença nos contextos de comunicação digital, porém *de forma controlada*, a fim de gerir da melhor forma a que considera ser a maior dificuldade da presença na *Web: o controlo da imagem da marca*. Não obstante, apesar deste reconhecimento, não é revelada qualquer vantagem ao nível da comunicação interna, predominando uma visão unilateral dessas mais-valias. Isto é, entendem-se, essencialmente, as potencialidades de comunicação e interação com o cliente, numa lógica de satisfação e promoção de produtos e proteção de imagem institucional. Quanto à pertinência de um projeto como o que desenvolvemos, a resposta é entusiasta reconhecendo a iniciativa como *bastante interessante*, a qual deve aliar-se a aproximação entre a academia e as empresas já que seria *vantajoso para todas as entidades*.

Do ponto de vista dos departamentos científicos e dos centros de I&D sublinhamos a evidente ausência de produção científica sobre as temáticas que abordamos com este trabalho. Ou *não existem* (ver entrevista 1), ou simplesmente são *poucas* (ver entrevista 3), ou desconhece-se mesmo qualquer informação sobre o número de trabalhos na área (ver entrevista 2). Ao nível do domínio de ferramentas e aplicações 2.0, existe um conhecimento parcial das suas implicações. Isto é, por vezes, há uma compreensão das *implicações sociológicas decorrentes da sua utilização* (ver entrevista 3). Porém, do ponto de vista tecnológico, este domínio fica confinado a um conjunto de técnicos mais vocacionados para essa dimensão destas formas de comunicação. Quanto à pertinência do projeto que apresentamos, as respostas não são tão entusiastas quanto do lado das empresas. Se Cláudia Álvares reconhece que a ideia é *interessante* e Ana Teresa Peixinho entende que *qualquer iniciativa que promove a investigação é positiva*, por outro lado, para Anabela Gradim *seria mais uma publicação académica de open access, que já são abundantes hoje em dia*. Não obstante, embora possam ser abundantes estas plataformas, como podemos explicar a ausência de publicações nas áreas científicas abordadas? Podendo estas plataformas ser abundantes, a inexistência de produção científica nesta matéria é um facto.

Sublinhamos, neste contexto, que este projeto justifica-se pela sua especialização temática e pelo intercâmbio que propõe cumprir junto do tecido organizacional. Por outro lado, esta “abundância” fica novamente fragilizada quando efetuamos a análise à questão número 11. Evidencia-se que, nos departamentos que os entrevistados coordenam, para além dos mais comuns *seminários*, não são referenciadas quaisquer iniciativas, que promovam a aproximação entre a academia e as organizações.

Este projeto de trabalho propõe, desta forma, contribuir para esta visão integrada entre a investigação, o conhecimento e a sua incorporação nas estratégias de comunicação organizacional em contextos digitais, com aplicação real na definição de um plano de promoção competitivo das organizações nacionais, com fins e naturezas distintas. A sua conceção é alicerçada no reconhecimento da transversalidade da comunicação nas suas estruturas internas e externas e os novos contextos e plataformas digitais como ferramentas determinantes de novas abordagens inovadoras e competitivas nos mercados nacionais e internacionais.

Objetivos específicos do projeto

1. Construção de um *website* agregador de conhecimento científico versando sobre a realidade particular da Comunicação Estratégica Digital e os seus diferentes campos de aplicação e atuação: comunicação estratégica; gabinetes de comunicação, agências e outros.

2. Desenvolvimento de uma plataforma digital capaz de promover o debate crítico, a promoção e a produção de investigação académica e, consequente, publicação *online*, depois de sujeita a arbitragem por *referees*.

3. Elaboração de dossiês que contemplem a documentação necessária para suportar tomadas de decisão ao nível das estratégias de comunicação a adotar, como sejam, por exemplo, a documentação da migração para o digital de uma organização, refletindo sobre a construção de um *website*: conceito/inspiração; *branding*; pesquisa de mercado/*benchmarking*; desenvolvimento conceptual do projeto; orçamentação e execução.

4. Aprofundar o desenvolvimento teórico e conceptual da Comunicação Estratégica Digital. Através do convite à apresentação de artigos científicos; da divulgação de conferências e congressos nacionais e internacionais para discussão desta temática; da comunicação de estudos e instituições de referência para gerar fontes de trabalho; da promoção de uma rede de contatos especializados.

5. Gerar uma plataforma digital temática e especializada, capaz de evoluir para um produto referencial na área para a comunidade científica e académica, bem como para a comunidade empresarial. Pretende potenciar-se o intercâmbio entre a investigação produzida pelo meio académico e científico e as necessidades concretas do tecido empresarial, institucional ou mesmo individual.

6. Fundar uma marca distinta capaz de gerar novas fontes de receita, além das fontes de financiamento diretas (subscrição), desdobrando o conceito em:

6.1 Organização de conferências, debates, sessões públicas, entre outras; criação de uma bolsa de formadores especializados; ações de formação direcionadas; ações editoriais: publicação de *e-magazines*; associação a organismos e instituições para o desenvolvimento do estudo da comunicação.

7. Contribuir para a integração profissional qualificada:

7.1 Divulgação de ofertas de emprego;

7.2 Aproximação dos profissionais a ações e soluções de formação técnica e específica.

Relevância e contributos

Sociais, culturais, científicos e académicos

1. Adicionar valor ao domínio da Comunicação Estratégica Digital, desenvolvendo um espaço capaz de estimular uma cultura de debate crítico e contribuir para a clarificação de conceitos-base neste domínio científico;

2. Envolver, através das potencialidades das ferramentas digitais, uma comunidade crítica (académicos, empresários, profissionais, quadros, alunos, curiosos, outros), não apenas por possuir o conhecimento, mas sobretudo, para que tenha uma oportunidade de o partilhar, debater e aprofundar;

3. Oferecer um espaço temático de conhecimento e investigação, com um acesso a informação especializada mais rápido, fácil e credível;

4. Dirimir barreiras na partilha de informação e promover um processo de produção de investigação científica e académica em torno de uma temática transversal aos diferentes domínios de investigação: Comunicação;

5. Criar um espaço *multivoice*, com um modelo de interação, baseado em *networking*, capaz de ajudar à clarificação, ao aconselhamento, à partilha de informação e à formação;

6. Reunir fluxos de informação e conhecimento gerados pelas comunidades *Web* baseadas em novas plataformas sociais, sejam elas, científicas, académicas, lúdicas, formais ou informais, corporativas ou individuais;

7. Criação de um prémio em inovação e desenvolvimento na área da Comunicação Estratégica Digital.

Económicos, estratégicos e empresariais

1. Providenciar um documento teórico-prático consistente para a projeção e desenvolvimento de um produto na *Web*, servindo de referência à tomada de decisões na definição de linhas estratégicas de comunicação;

2. Incentivar a integração de ferramentas digitais na estratégia de comunicação organizacional;

3. Aproximar a Universidade e os Centros de I&D, nas áreas das Ciências Sociais e Tecnológicas, às organizações, reforçando a validade do seu contributo para a tomada de decisões estratégicas e a promoção da inovação da sua gestão, bem como a valorização de recursos e a adaptação a novos contextos comunicacionais internos e externos;

4. Auxiliar a migração dos negócios, empresas, instituições, produtos e outros para a *Web* e contribuir para a correta manutenção da sua presença nos contextos digitais;

5. Garantir uma equipa de trabalho qualificada para a prestação de serviços em ações de formação e sensibilização, conferências, eventos académicos e científicos e desenvolver a Comunicação Estratégica Digital aplicada à promoção da imagem institucional/empresarial; gestão da comunicação; assessoria mediática; manutenção da presença nas redes sociais, entre outros.

6. Criar uma marca de referência na área da Comunicação Estratégica Digital.

Nota metodológica

A consistência teórica de um trabalho é garantida pelo cruzamento dos contributos distintos das diferentes técnicas de investigação social utilizadas. A relação entre fontes e dados válidos possibilitam-nos um aprofundamento teórico-conceitual e empírico determinante para o entendimento e coerência deste projeto.

Para reforçar a pertinência e a validade do projeto, realizámos uma profunda análise documental e bibliográfica sobre a temática apresentada, e entrevistas a um painel de indivíduos qualificados, a fim de obter contributos e/ou pistas para o presente trabalho.

A *pesquisa e análise bibliográfica e documental* são contínuas neste trabalho por permitirem um aprofundamento teórico e científico, bem como o bem-intencionado confronto entre posições críticas relativamente aos conceitos que procurámos operacionalizar. É

igualmente relevante a informação quantitativa disponibilizada em estudos e relatórios levados a cabo por grupos de trabalho de investigação, consultoras e agências, nacionais e internacionais, que têm como objeto de estudo a área da Comunicação Estratégica Digital ou temáticas afetas.

Por seu lado, a *entrevista* é das técnicas de recolha de informação bastante utilizada no processo de investigação dada a sua versatilidade e ajuste às diferentes circunstâncias da realidade social. Permite, dessa forma, que o investigador social proceda a uma abordagem aos assuntos em estudo mais ou menos direcionada, aprofundada e estruturada, dependendo dos objetivos a que a sua investigação se propõem. As entrevistas realizadas foram definidas como estruturadas, remetidas por correio e e-mail (*guião da entrevista pode ser consultado nos anexos A e B*). Sobre a aplicação das entrevistas é conveniente referir que, para seleção dos inquiridos, obedeceu-se à noção de amostragem não-probabilística, dado que o objetivo essencial é um aprofundamento teórico do tema e não tanto a representatividade. Neste sentido, a estratégia de amostragem utilizada foi a amostragem teórica. Esta amostragem *evita toda e qualquer tentativa de obter uma amostra representativa, tendo por argumento que a amostragem deve ser inteiramente governada pela selecção de respondentes susceptíveis de maximizar o desenvolvimento teórico* (Moreira, 1994: 82). Neste sentido, entrevistámos 9 diretores de comunicação (**anexo C**) das 20 empresas que lideraram o investimento publicitário (*offline*) em Portugal (MediaMonitor, 2012), os quais contactámos via telefone, correio e e-mail. Entrevistámos ainda 13 coordenadores (**anexo C**) de departamentos das áreas das Ciências da Comunicação e relacionados e Centros de Investigação em áreas aproximadas, em todas as universidades portuguesas, de norte a sul. Excluímos, intencionalmente, a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, e respetivos centros de investigação, por serem as instituições orientadora e financiadora do projeto, respetivamente. Apesar da baixa taxa de retorno aos nossos pedidos de colaboração, as respostas às entrevistas vieram reforçar os objetivos a que nos propomos com este projeto, conforme tivemos oportunidade de expor anteriormente.

Capítulo II – Estrutura conceptual

As organizações comunicam ou apenas informam?

O contexto de crise económica mundial é, por vezes, entendido como uma oportunidade para as organizações se reinventarem e redefinirem posicionamentos estratégicos. Por seu lado, os gestores são desafiados a atualizarem-se por razão do surgimento de tecnologias disruptivas de transformação das tecnologias da informação e a sua integração nas técnicas de comunicação.

Novos contextos sociais e económicos determinam naturalmente novos ambientes organizacionais, caracterizados pelo aumento da complexidade de gestão e da virtualização dos processos e técnicas. De tal forma que a manutenção dos processos tradicionais de gestão e comunicação organizacional rapidamente fariam ressentir os serviços que evidenciassem resistência à modernização, atualização e migração para o digital. As organizações passaram a coexistir entre ambientes complexos e heterogéneos; com infraestruturas físicas e virtuais; com imperativos de gestão eficientes e económicos. Este novo complexo de mudanças introduzidas nas organizações determina que o gestor reforce a sua atenção em garantir a eficiência; otimize a partilha de recursos; passe a lidar com dados em tempo real; trabalhe com economias de escala; e reforce e/ou estabeleça circuitos de comunicação/informação acessíveis e a baixo custo.

Para além da incerteza do futuro, importa também estar preparado para a instabilidade do presente e consciente dos desafios que a crise e a recessão impõem, muitas vezes, sem qualquer previsão. Neste domínio, a realidade dispersa-se geograficamente uma vez mais. Autores há, como Don Tapscott e Anthony D. Williams (2006) e Erik Qualman (2010), que se têm comprometido a teorizar novas realidades sobre uma nova economia gerada pela utilização de ferramentas digitais *low-cost* e manuseadas quer por indivíduos, quer por grandes organizações mundiais. Contudo, a realidade portuguesa ainda está longe de poder acompanhar estes contributos.

Acreditar numa economia movida por uma *inteligência coletiva* fundada no advento das funcionalidades das novas plataformas sociais é, só por si, um estímulo a este trabalho. Evidenciamos, neste contexto, a mudança e os novos ambientes digitais de comunicação que impuseram novos imperativos às organizações. A estas já não basta informar. Importa, essencialmente, comunicar. E agora este processo está facilitado. Nesta matéria, este capítulo procura reunir vários contributos teóricos para podermos enquadrar a forma como a natureza digital dos sistemas de transmissão de dados influencia o progresso de tecnologias, ferramentas e canais capazes de reinventar os processos de comunicação interpessoal e

organizacional. Procuramos perceber ainda a forma como a comunicação pode ser enquadrada com a estratégia da própria organização e a auxilia a cumprir a sua missão e a superar os objetivos. Falamos de Comunicação Estratégica.

Apesar da vertente tecnológica conhecer impulsos de desenvolvimento irreversíveis, a *matéria* continua a assumir particular importância. Isto é, o otimismo do advento tecnológico apenas encontra significado nos conteúdos que permite realizar, difundir e partilhar. A democratização do acesso a novas fontes – graças à natureza digital de processos e dos canais – contribui, desta forma, para a definição de um novo perfil de utilizador: um *utilizador 2.0*.

Dados da Google (Fibra, 2011), do Instituto Nacional de Estatística (2012) ou da Comissão Europeia (2010) dizem-nos que Portugal está a mostrar resultados no caminho da construção de uma sociedade digital. Mas, na maioria das vezes, os mesmos relatórios apresentam aspetos menos positivos e lacunas graves, que não abonam à concretização deste objetivo. E apresentam-nos como factos de significado particular: a) 86% das empresas com 10 e mais pessoas ao serviço utilizam a Internet de banda larga. Contudo, mais de 50% das pequenas empresas (10 a 49 pessoas ao serviço) não tem qualquer tipo de presença *online* e apenas 48% das grandes empresas nacionais (250 pessoas ao serviço) realizou alguma atividade de comércio eletrónico (INE, 2011); b) 54% dos cibernautas portugueses já aderiu a comunidades *online* de marcas; todavia, 50,2% dos lares em Portugal não dispunha, em 2010, de qualquer ligação à Internet; c) mais de 55% dos portugueses não utiliza a Internet e destes 56% afirma não vir a utilizar (Cardoso e Espanha, 2010); d) a falta de competências dos colaboradores empregados (77%) apresenta-se como a maior barreira à *transformação digital* (Capgemini Consulting e MIT, 2011: 39); e) 55% das maiores empresas cotadas não têm página na rede social *Facebook* (Imago e Llorente & Cuenca, 2011); f) 91% dos executivos das empresas de *media* e entretenimento não rentabiliza informação proveniente das tecnologias digitais (Accenture, 2011).

Se os dados apresentados não são tão positivos importa, contudo, salientar a evolução positiva registada de ano para ano. Importa partilhar do otimismo da Comissão Europeia na criação de uma *Agenda Digital Europeia* como fator estratégico de superação da crise e elemento de competitividades das economias.

Neste sentido, apresentamos, no final deste capítulo, o conceito *Enterprise 2.0*, que traduz essencialmente a forma como uma organização pode beneficiar da utilização e integração das potencialidades das novas plataformas e *softwares* digitais emergentes, nos processos internos e externos da sua gestão estratégica. Ou seja, exige-se a compreensão do enquadramento de aplicação da tecnologia. Não é suficiente introduzi-la *per si*. Importa

compreender as suas aplicações, funcionalidades e otimizar a compreensão conceptual envolvente. Uma utilização esclarecida da tecnologia e das aplicações destinadas à comunicação e à informação podem suportar a eficiência operacional, a coerência comunicacional e a boa gestão da identidade e imagem corporativas, convertendo-se num forte contributo para os objetivos de eficiência de custos, aumento de rentabilidade e competitividade das nossas organizações.

Mudança e ambientes digitais de comunicação: novos imperativos da (re)organização

O reconhecimento dos novos processos de comunicação que redefinem, hoje, o poder clássico do emissor, do canal, do recetor e, essencialmente, da mensagem, alerta para a preponderância da necessidade teórica de gerar novas abordagens ao estudo da comunicação e das suas teorias. Desta forma, *a investigação em media digitais não pode estar limitada aos modelos antigos das teorias da comunicação de massas (TMC). A investigação em media digitais não deve ser, contudo, diluída numa amálgama de conjeturas discursivas, especulações e pontos de vista utópicos que podem soar a moda (fashionable), mas que se tornam difíceis de articular num corpo teórico coerente* (Scolari, 2009: 956).

O aparecimento e desenvolvimento dos processos de transmissão digital instigam a uma nova dinâmica no conceito de *mudança*. Desde então, promoveu-se a migração e integração de contextos digitais com os *media* clássicos, cultivou-se o sentido de atualização e hiperbolizou-se a conquista permanente pelo estado de *novidade*. A dinâmica das plataformas digitais, as potencialidades e os imperativos ditados pela necessidade de atualidade, motivaram a migração para o digital dos serviços, dos produtos, das empresas, das instituições e dos indivíduos, desencadeando a necessidade de habitar uma nova realidade: um *Ecossistema de Media Sociais* (Safko e Brake, 2009: 21).

O desenvolvimento cumulativo da tecnologia e do conhecimento, e o seu carácter irreversível, aplicados ao progresso da Internet e da *World Wide Web* (WWW), redefiniram o modo como a história dos meios de comunicação se vinha a assinalar até à passagem para o século XXI. As novas plataformas *Web*, dinamizadas pelas potencialidades das ferramentas e aplicações digitais, baseiam hoje a sua atuação em *social software* (Safko e Brake, 2009: 181). Como consequência, promovem uma ampla democratização dos processos de comunicação, passando a redefinir desde então, em curtos espaços de tempo, a história dos *media sociais*.

Esta migração para o digital tem vindo a obedecer a impulsos e desenvolvimentos constantes das novas plataformas *Web* e dos novos motores e ferramentas de construção de

conteúdos. Não obstante, a presença atual na *Web* determina um conhecimento mínimo das propriedades da *Web 2.0* (O'Reilly, 2006), a qual é baseada em: capacidade de produção coletiva; *social networking*, *media sharing sites*, *blogging utilities*, *wikis*, motores de pesquisa, entre outros. Competências que nem sempre acompanham o ritmo da novidade tecnológica.

Por estas e outras razões, a *mudança* apresenta-se hoje como um elemento dominante capaz de integrar a maioria das atividades da sociedade contemporânea. Esta manifesta-se através de transformações permanentes ao nível da tecnologia, da cultura, do conhecimento, das relações sociais e da economia, que impõem uma nova estrutura à sociedade e às suas instituições, obrigando-as a repensarem frequentemente a sua organização e os seus conteúdos. Este sentido de mudança permanente e irreversível, muitas vezes, fortemente marcado pela presença de contextos digitais, impõe um aprofundamento teórico das estratégias de comunicação inerentes às organizações e um esclarecimento inequívoco dos seus protagonistas, diretos e indiretos, relativamente ao enquadramento conceptual desta realidade presente.

No contexto da produção económica e da criação de valor, com a expansão da Internet nos EUA, após a década de 90, verificou-se um crescimento da produtividade; fomentou-se a globalização dos mercados; expandiu-se a técnica e a inovação, que conduziram a um maior crescimento económico. Crescimento que incutiu uma maior dinâmica em todos os setores económicos mundiais e que levou Castells a apresentar o conceito de *e-economia*: uma economia que *emerge do interior da velha, como resultado da utilização da Internet pelas empresas para os seus próprios fins e em contextos específicos* (Castells, 2004: 20).

Fazer emergir uma nova economia fundada no otimismo do desenvolvimento das ligações em rede e na atualização das funcionalidades da Internet, que atingiu uma nova maturidade na *Web 2.0*, deixou rapidamente de assumir-se como um imperativo primário apenas das empresas, circunscritas a uma limitação geográfica e/ou dimensão estrutural, para passar a integrar uma necessidade global das organizações.

A *mudança*, hoje estimulada pela dinâmica digital 2.0, não tem que ser encarada como uma fatalidade desestabilizadora. Antes deve ser vista como uma oportunidade, um ativo, para o aperfeiçoamento de técnicas e procedimentos, no sentido de abrir caminho à atualização constante e a uma boa receptividade à novidade, para que a organização e os seus colaboradores promovam fatores diferenciadores capazes de incutirem competitividade através de *know-how*.

Importa, neste contexto, refletir sobre o conceito de *organização*, sobre o qual reverterá grande parte do contributo deste trabalho de projeto. Reconhecemos, à partida, o contributo que autores como Schein e Barnard deram sobre este conceito (veja-se a propósito: Kinicki e Kreitner, 2006: 377; Schein, 1971). A síntese que João Bilhim apresenta parece-nos reunir a essência do conceito, identificando as suas principais dimensões: social/cultural, administrativa, organizativa e funcional. Assim, entende-se que a *organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos* (Bilhim, 2008: 21). Consensualmente, podemos afirmar que garantir a *sobrevivência* (metas) e o *crescimento* (objetivos) é o que a maioria dos indivíduos ambiciona. As organizações alcançam estes princípios por meio de relações de cooperação, de ações formalmente coordenadas e funções diferenciadas que os indivíduos estabelecem entre si, de forma assumidamente hierárquica.

Entendendo a organização como uma entidade social encontramos a justificação para declarar que a capacidade de comunicação entre indivíduos merece uma atenção central. Nela reside o fator diferenciador capaz de fazer emergir a organização, de forma coerente estabelece-la, projetá-la numa imagem única e integrada e diferenciá-la relativamente às demais.

No contexto atual, a comunicação reforçou o seu papel central na definição estratégica das linhas de orientação internas e externas de uma organização. É, acima de tudo, o reconhecimento de que sem comunicação *não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. [...]* *De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura também falha* (Wiio citado por Rego, 2010: 25).

Não obstante, além deste posicionamento da comunicação, percebemos que a multiplicidade de intervenientes no processo comunicacional, de canais e de mensagens, dificultam a definição e escolha de um qualquer normativo que permita universalizar as melhores práticas de comunicação organizacional. Para Arménio Rego (2010: 114-115), a multidimensionalidade da comunicação dificulta a *extração de 'normas' de atuação comunicacional adequadas*, o que torna difícil encontrar relações específicas universais entre comunicação e desempenho organizacional. Esta multidimensionalidade revela-se, por exemplo: 1) pela dinâmica e complexidade dos processos comunicacionais; 2) pela codificação e descodificação de mensagens; 3) pelo *feedback*; 4) pela estrutura de conteúdo das mensagens; 5) pelas redes de comunicação; 6) pelos canais formais e informais; 7) pelos filtros no processo comunicacional; 8) ou pelos estilos preferenciais de comunicação.

Apesar do reconhecimento da impossibilidade de universalizar fórmulas matemáticas, que garantam o sucesso de políticas de comunicação, a transmissão digital dos processos de comunicação determinou, naturalmente, novos contextos comunicacionais, sejam eles individuais ou corporativos, novas atitudes e novas linhas estratégicas de atuação (Celaya, 2008). Paralelamente, a democratização no acesso à informação amplia o contributo da comunicação às organizações. A comunicação deixa de cumprir apenas propósitos informativos e persuasivos dirigidos ao consumidor/cliente, num sentido unilateral, para passar a desenvolver uma atuação multilateral, dinâmica e multicanal, contemplando novas intenções, como instruir, sensibilizar, inovar, formar e integrar.

A *Web* hoje revela um conjunto vasto de novas ferramentas e aplicações digitais capazes acionar um trabalho coordenado, colaborativo, baseado em permanentes inovações, garantindo a eficiência operacional de qualquer organização. Num estado avançado de organização ideal – utópico, nos próximos anos – tudo se resumiria então à promoção de uma cultura organizacional de *inteligência coletiva* (McAfee, 2009: 139), fundamentada nos princípios e nos métodos de uma *Enterprise 2.0*, qua adiante apresentamos.

Partimos do pressuposto, pela sua condição social, que a comunicação é onnipresente em todos os domínios de uma organização. Facto que, por si, determina uma atenção especial por parte das chefias e dos responsáveis máximos, no sentido de redefinir a atuação e o espaço consignado à comunicação dentro da organização, alicerçado na promoção da literacia mediática e digital de todos os colaboradores. Paralelamente, dever-se-á promover a investigação científica e a contribuição teórica dos académicos que passam a ter um contributo relevante na clarificação dos conceitos e dos novos procedimentos que as referidas mudanças e a digitalização têm vindo a introduzir nos processos de comunicação organizacional. E estas mudanças revelam-se hoje, por exemplo, na relação que se estabelece entre o meio (*Web*) e o utilizador. Uma relação definida, cada vez mais, numa lógica de liberdade e facilidade, refletida, por exemplo, no modo ágil com que esta nos permite pesquisar, produzir, editar e difundir conteúdos (Ortega, 2007).

O sucesso de uma organização na *Web* dificilmente passará pela simples migração para o digital. A manutenção desta presença num novo contexto desafia toda a estrutura organizacional e ultrapassa as simples equações financeiras envolvidas para o desenvolvimento de uma nova realidade. Implica significativamente uma cultura organizacional enraizada em procedimentos *analógicos* instituídos, bem como uma definição clara da personalidade da organização no sentido de comunicar, sem ambiguidades e desperdícios, a sua missão e atingir os seus objetivos.

Importa clarificar a envolvimento das novas tecnologias, interpretar as valências das suas diversas aplicações, simplificar a sua abordagem e providenciar orientações indispensáveis para tomada de decisões estratégicas esclarecidas e sustentadas (Andrejevic, 2009). O sucesso da presença na *Web* não reside numa concreta e simples migração para o digital, mas na sua estratégica manutenção.

Comunicação Estratégica Digital: um encontro entre *stakeholders*

Reconhecemos que o conceito *estratégia* é controverso no domínio científico da Comunicação. Se, por um lado, a Comunicação Estratégica é entendida e associada a tentativas de persuasão no seu sentido negativo (Habermas, 2006: 415), por outro, há quem reconheça que o sentido estratégico está inerente em grande parte das ações de comunicação, na medida em que existe uma utilização intencional por parte de organizações com vista a concretizar a sua missão. Do ponto de vista de K. Hallahan *et al.* (2007: 17), a Comunicação Estratégica trata dos conteúdos informativos, persuasivos, discursivos, bem como a comunicação interpessoal, quando utilizada num contexto para alcançar a missão de uma organização.

Quando definimos comunicação estratégica das organizações, entendemos que a *comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento* (Argenti *et al.*, 2005: 83). Isto é, não podemos dissociar a comunicação da estratégia da própria organização. Para os autores, fica explícita a necessidade de a comunicação se tornar um ativo de longo-prazo, a ser considerado na estrutura e no investimento da organização. Nesta medida, todas as organizações que continuem a definir políticas de comunicação para atingir objetivos pontuais terão dificuldades em competir com outras que têm abandonado a abordagem de curto-prazo à comunicação. Para Paul A. Argenti, é determinante que as organizações desenvolvam antes uma abordagem estratégica, integrada e descentralizada, em linha com os objetivos definidos para a própria organização. Esta perspetiva, partilhada pela maioria dos autores que trabalha este conceito, é sublinhada por Cornelissen (2008: 98). Recorrendo à génese da palavra *estratégia*, que deriva do grego *strategos* e significava um conjunto *geral* de manobras realizadas para superar o inimigo, o autor sugere que a Comunicação Estratégica envolva uma direção geral e transversal à organização, reprimindo planos simplistas ou táticas isoladas.

Para Zerfass e Huck (2007: 108), que recorrem à *teoria da gestão*, as orientações estratégicas são caracterizadas pela sua contribuição nos processos-chave do núcleo de ações que conduzem ao sucesso da organização. Neste contexto, acrescentam ainda que a

Comunicação Estratégica forma significados, constrói sentimento de confiança, gera reputação e gere interações pessoais simbólicas com *stakeholders* internos e externos, a fim de apoiar o crescimento organizacional e a garantir um espaço livre de atuação. Ao mesmo tempo, segundo os autores, a Comunicação Estratégica prepara as organizações para um futuro incerto, por oposição aos esforços de comunicação esporádicos, que apenas suportam atividades rotineiras e os negócios quotidianos.

A Comunicação Estratégica, para o ser efetivamente, deve ser integrada na estratégia da organização, porém com uma orientação de longo-prazo (Argenti *et al.*, 2005: 89). Deve ser, cada vez mais, uma aposta reforçada num mundo globalizado que determina um posicionamento bem definido de uma instituição, marca ou mesmo indivíduo, capaz de se distinguir dos demais concorrentes.

A Comunicação Estratégica em contexto de crise

Partilhando da visão de Ansgar Zerfass (2009: 69), o contexto de crise e recessão está a comprometer padrões de comportamento enraizados nas organizações implicando, particularmente, a tomada de decisões ao nível da comunicação. Assim sendo, identifica dois cenários possíveis:

1.º Cenário – A Comunicação Estratégica emergirá reforçada e melhorada da crise. Os orçamentos serão reduzidos, mas esta situação força os profissionais a aliviar rotinas e a promover ações ligadas às estratégias organizacionais. Comunicação unilateral, relações com os *media* e publicações impressas serão reduzidas; passam para um cenário de diálogos travados em canais *online*, *media* sociais, vídeos na *web* e a comunicação interpessoal ganha lugar. Os gestores de topo vão ter uma experiência muito próxima do valor da comunicação estratégica. Este cenário permite desenvolver um escudo de proteção da reputação e da marca em tempos de angústia.

2.º Cenário – A recessão vai reduzir a comunicação estratégica a um conceito normativo; as organizações irão reviver as ideias tradicionais de relações públicas, comunicação empresarial e publicidade. Os esforços para ganhar legitimidade por meio da responsabilidade social corporativa serão reduzidos, mas a publicidade do produto estará em ascensão. Os orçamentos são deslocados para os *media*, porque estes estão abertos para a cooperação e acordos de reciprocidade, quando as vendas de anúncios se encontram em rápido declínio. Gerir relacionamentos e reputação tem agora menos importância no fortalecimento da organização. O sucesso é monitorizado e medido apenas pela contagem *clipping* e avaliação de campanhas ao nível operacional.

Perante estas realidades distintas, e defendendo a gestão de uma *estratégia de comunicação* definida a longo-prazo, concordamos que o primeiro é o cenário mais positivo entre as possibilidades concretizadas.

A juntar à necessidade de orientação da estratégia de comunicação a longo-prazo e a sua integração nos objetivos da organização, falamos ainda de competências. Neste sentido, qualquer que seja a realidade dentro de cada uma das organizações, os desafios suscitados pelas mudanças económicas e sociais implicam também, e sobretudo, amplas capacidades dos gestores de comunicação (Argenti *et al.*, 2005: 89). Cornelissen (2008: 99) observa que o alcance do envolvimento da Comunicação Estratégica como uma função de gestão efetiva apenas começa a ter mais significado quando vai para além de um mero conjunto de metas funcionais e simples táticas de cada uma das unidades administrativas da organização. É importante que os responsáveis de topo na comunicação não assumam como atividade central a execução técnica de tarefas e/ou solicitações avulsas. A nova realidade permite, entre outras coisas, que estes assumam uma função crítica da gestão e que se libertem para o desenvolvimento de ações integradas de comunicação estratégica, que respondam a desafios concretos e a preocupações globais da organização.

Neste trabalho, entendemos que a *comunicação* pode ser efetivamente uma ação estratégica para combinar e desenvolver o planeamento de processos, meios e critérios, através dos quais a organização alcançará a sua desejada posição de liderança. Por outro lado, o conceito abarca de igual forma um sentido mais intangível. Refere-se a um processo de gestão ativa por parte dos responsáveis de topo, particularmente ao nível da comunicação, que orienta a atenção da organização para o sentimento de vitória; motiva os indivíduos através da comunicação do valor dos objetivos; gera espaços de partilha individuais e coletivos; suporta o entusiasmo oferecendo novas orientações operacionais em virtude de circunstâncias dinâmicas; e utiliza a intenção perseverante para orientar a alocação de recursos (Hamel e Prahalad citado por Cornelissen, 2008: 97).

Comunicação Digital: *it's all about digital*

Falar em novas formas de comunicação é um exercício complexo dada a multiplicidade de características que podemos isolar para nos referirmos a elas: *digitalização, interatividade, virtualidade, dispersão, hipertextualidade* (Lister *et al.*, 2003), *representação numérica, modularidade, automatização, variabilidade, transcodificação* (Manovich, 2001), *digitalização, hipertextualidade, networking, convergência, interatividade* (Scolari, 2008). (Scolari, 2009: 946). Não obstante, procurando concretizar a definição de Comunicação

Estratégica, discorreremos ainda sobre o conceito de *digital* que, no nosso entender, representa a melhor característica para nos referirmos a estas novas formas e processos de comunicação. *Digital* deriva de *dígito*, que, por sua vez, provém do latim *digitus*, e significa dedo. A alusão justifica-se pelo recurso aos dedos das mãos enquanto instrumento do processo de contagem que o Homem desenvolveu. O sistema de numeração indo-árabe ou sistema decimal utiliza a base dez. Através dos dedos só é possível contar valores inteiros. Com base nesta característica a palavra *digital* é utilizada para referir qualquer objeto que se baseia em valores discretos: são finitos, no sentido em que não requerem a noção de continuidade.

Não se nos afigura aqui importante aprofundar questões de transmissão digital, que remetem para áreas científicas complexas e profundas relativas à engenharia eletrotécnica e computacional ou mesmo às telecomunicações. Poder-se-ia até incorrer em imprecisões de conceitos e fórmulas, que pouca relevância trariam ao trabalho, na medida em que este não se procura debruçar sobre a natureza matemática e elétrica do *digital*, mas antes nas suas aplicações concretas à realidade da comunicação.

Cabe, contudo, fazer aqui uma aproximação para a elucidação do conceito de *digital*. Este esforço passa por ir ao encontro da *Teoria da Informação* – um ramo da Matemática Aplicada e Engenharia Elétrica que envolve a quantificação da informação. Estes estudos derivam do contributo essencial do matemático americano Claude Shannon (1948), considerado o *pai* da teoria e autor do artigo “A Mathematical Theory of Communication”.

Somos frequentemente tentados a procurar definir *digital* por oposição a *analógico*, sem concluir, contudo, com sucesso, a definição de ambos. De acordo com J. S. Chitode (2009) um sinal analógico caracteriza-se pelo facto dos parâmetros da onda eletromagnética variarem de forma idêntica à amplitude do sinal que se quer transmitir. Isto é, o sinal analógico varia em função de fenómenos físicos/naturais, ruídos, como refere Abreu de Faro (1995: 8), podendo ser mais facilmente distorcido e, inclusive, reduzir a qualidade da transmissão. Pode variar, por exemplo, em frequência (*frequency modulation* - FM), amplitude (*amplitude modulation* - AM) ou em fase (*phase modulation* - PM) (J. S. Chitode, 2009: 7). O sinal analógico é ainda contínuo o que significa que, entre 0 e o valor máximo, pode assumir qualquer valor intermédio (seja ou não finito; por exemplo: 0; 0,1; 0,333; 0,25; ...1...; x,333333333).

Ao contrário do sinal *analógico*, o sinal *digital*, que em francês se designa por *numérique*, não possui um parâmetro que varia de forma contínua e análoga ao sinal que se quer transmitir. O sinal é discreto, com a informação a ser mapeada num conjunto finito de símbolos, que, no fundo, são números (por exemplo, 01010000101). Falamos assim num

processo tecnológico que reduz a informação a um sistema binário, isto é, que usa dois algarismos: 0 e 1. Em computação, chama-se um dígito binário (0 ou 1) de *bit*, que deriva do inglês *Binary Digit*. O *bit* é, por sua vez, a unidade mínima que sustenta a transmissão da informação. Múltiplos *bits* são designados por *bytes* (1 *Byte* é igual a 8 *bits*). Atualmente, conhecemos designações como: *Kilobit* (Kb), *Megabit* (Mb), *Gigabit* (Gb) e *Terabit* (Tb) ou ainda *Kilobytes* (KB), *Megabytes* (MB), *Gigabytes* (GB) e *Terabytes* (TB).

Recorrendo a uma *imagem*, podemos tentar clarificar o caso particular de um sinal digital. Uma imagem digital é formada por um conjunto discreto e finito de pixéis, cada um deles com informação *quantizada* (um número finito de cores). A reunião destes pixéis forma (*bits*), no seu conjunto, a imagem. Todo o processamento de sinal digital passa a ser discreto a partir daí. O papel do recetor deixa de ser o de estimar um sinal (uma imagem aproximada da que foi enviada), mas o de revelar um sinal (a imagem), de entre um conjunto finito de possibilidades (por exemplo, a praia + a árvore + o mar + o barco). Ao contrário do que pode acontecer no sinal analógico, com a transmissão do sinal digital, o papel do recetor deixa de ser o de estimar a mensagem. É antes o de detetar o sinal dentro de um conjunto finito de possibilidades e reproduzir sem distorção a forma que a mensagem revestia quando se originou na fonte de informação (Abreu de Faro, 1995: 23).

Desta forma, reconhecem-se entre as vantagens da transmissão digital: a redução de ruído; a flexibilidade e a adaptabilidade dos sistemas digitais; a maior facilidade de processamento da informação; e a facilidade de correção de erros, que se torna mais efetiva na comunicação digital (Chitode, 2009: 83).

Importa ainda distinguir o conceito de *digital* do conceito de *eletrónica*, comumente utilizado para designar novas realidades que migraram para contexto digital e passaram a receber o prefixo “e”, como: *e-learning*, *e-gov*, *e-commerce*, *e-book*, entre outras. A *Eletrónica* assume-se como uma ciência particular que, também ela, se pode distinguir em analógica ou digital. É um ramo da ciência que estuda o uso dos circuitos formados por componentes elétricas, cujo objetivo passa por representar, armazenar, transmitir ou processar informações. Falamos, por exemplo, de um computador. Este, por sua vez, é constituído por placas de circuitos internos (*Eletrónica*), que compõem o disco rígido. Note-se, a este propósito, que a inserção num aparelho eletrónico não é condição suficiente para podermos designar um documento, como seja um filme em VHS ou uma fita de música, por *informação eletrónica*, muito menos *informação digital*.

Contudo, pode-se equacionar o emprego do prefixo “e” (*eletronic*) se tomarmos como princípio de que nos referimos a toda a informação que é acedida por um equipamento

eletrónico. O “d” (*digital*) reúne uma maior amplitude de significado para designar estas novas realidades que se estabelecem através de circuitos eletrónicos, possíveis apenas graças à transmissão de sinais digitais.

Nesta clarificação conceitual interessa igualmente compreender que *digitalização* não designa a mesma realidade que digital. A digitalização é um processo de conversão, usualmente de um sinal analógico (um texto, por exemplo) para um conjunto de *bytes* de forma a, como refere o Professor Denis McQuail (2000: 28), permitir que informação de todos os formatos possa ser transmitida e cruzada com eficiência (isto é, sem perda de dados).

Assim, *digital* – entendido como um processo tecnológico que reduz texto, imagem, som, a sinais digitais, que podem ser facilmente fragmentados, manuseados, interligados, distribuídos e corrigidos – pode ser facilmente entendido como a característica principal instigadora desta viragem nos processos comunicacionais, que hoje permitem fenómenos como *networking*, multimédia, colaboração, virtualização e comunicação interativa. Por estas razões, e enquanto esta clarificação semântica não é resolvida, optamos por nos referir a esta nova forma de comunicação como *Comunicação Digital*.

A diversidade conceptual e os neologismos intuitivamente gerados para designar novas realidades, aliados ao desenvolvimento desenfreado da tecnologia aplicada às redes e os sistemas digitais, impedem tempos de reflexão crítica em torno dos novos problemas apresentados pelas atuais formas de comunicação. Se avaliarmos a importância que os Estados, em geral, e as organizações, em particular, começam a dedicar não apenas à migração para o digital, mas também à estratégica formação dos seus colaboradores e à boa manutenção da sua presença *online*, percebemos que a teorização da investigação em *media* digitais revela uma necessidade emergente e até urgente.

“It’s the (User-Generated) Content, stupid!”

Reconhecemos, neste ponto, a validade e incrível atualidade dos contributos de Marshall MacLuhan (1964) referindo-se aos *media* como *extensões do Homem*. De igual forma, característico autor por pensar fora do seu tempo, MacLuhan sublinha a importância do meio capaz de se reverter na mensagem: *o meio é a mensagem* (MacLuhan, 1967). Pioneiro na reflexão teórico-prática sobre as transformações que a globalização oferecera e a dinâmica que imprimira ao processo comunicativo, percebe que a tecnologia estava a reduzir o mundo a uma *Aldeia Global* (MacLuhan, 1962).

É um facto que o mundo reduziu-se, as distâncias encurtaram e a *Web* veio ampliar a democratização no acesso à informação. Não obstante, focamos a nossa abordagem à

importância dos conteúdos enquanto *matéria*. Falar sobre inovação e progresso tecnológico da *Web* poderá manifestar-se num discurso redutor se vislumbrarmos este facto, *per si*, como o grande impulsionador do sucesso de hoje da *Web 2.0*. Porém, mais importante que este desenvolvimento tecnológico e digital da Internet, importa refletir sobre a aproximação que esse mesmo desenvolvimento fomentou entre as pessoas, o qual resultou na formação de redes sociais *online*, redefinindo teorias e pressupostos reproduzidos frequentemente na sociedade. *Web 2.0 é muito menos sobre tecnologia que a Web 1.0 era*, defendem Newman e Thomas (2009: 12). A *Web 2.0* facilitou a participação e desenvolveu interfaces de interatividade, que agilizaram a partilha de ideias, por meio da produção de conteúdos pelo utilizador comum (*user-generated content*), democratizando o processo de comunicação institucionalizado (os *media clássicos*, *por exemplo*) e expandindo promissoras plataformas de comunicação individuais. E, neste sentido, poderemos entender a *Web 2.0* como uma revolução cultural efetiva e não tanto como uma revolução tecnológica. Do trabalho de Newman e Thomas, salienta-se esta nota relativa à distinção entre *Web 1.0*, agregadora de grandes quantidades de dados, e *Web 2.0*, geradora de grandes quantidades de conteúdos. O conteúdo ganha outra relevância porque é gerado por utilizadores, seres humanos reais, com experiências também elas reais, as quais comunicam e partilham. *Desta perspetiva a Web 2.0 pode ser considerada uma revolução. Mas não é uma revolução tecnológica. Em vez disso é uma revolução cultural* (2009: 13).

Na integração dos processos de digitalização da informação pelas organizações, revela então grande proeminência, o destaque da *mensagem*, como elemento crucial na comunicação. O *mix* de comunicação, embora auxiliado pela multiplicação de canais e plataformas digitais, deve continuar a ser orientado por uma estratégia ponderada no planeamento dos meios, sem descuidar a substância. Afinal a tecnologia e o sucesso das plataformas sociais, assim como o otimismo da migração para o digital, *per si*, não decidem o que está correto ou errado.

A *Web 2.0* vem introduzir uma diferença substancial no modo como as organizações, fontes de capital, clientes e parceiros (*stakeholders*) passaram a interagir, subvertendo modelos tradicionais e estruturas institucionalizadas, na maneira de criar, gerir e comunicar produtos, imagens, negócios, entre outros. Potenciou, simultaneamente, o aparecimento de novos modelos de trabalho. Esta nova experiência, de estar presente na *Web*, fez com que os utilizadores abandonassem a sua atividade passiva de consumo como visitantes e leitores, para se tornarem ativamente participativos, socialmente integrados e *uploaders* colaborativos.

Assumiram, desta forma, uma posição de contribuição pessoal não condicionada e, eles próprios, tornaram-se criadores da *Web*.

A *Web 2.0* constrói assim novos contextos para produção e partilha e disponibiliza os conteúdos digitais para interação entre utilizadores, a nível global. Para Amy Shuen (2008), intensifica os efeitos da rede por não limitar os utilizadores àquilo que eles podem encontrar, ver ou descarregar, mas antes pelas propriedades que existem para que eles próprios produzam, interajam, (re)misturem, introduzam, modifiquem e personalizem. Esta realidade aproxima-nos e, em parte, concretiza o conceito de *Do-It-Yourself* (DIY). Um contributo que, embora possa resultar de uma expressão individual, é, mediante a sua introdução na *rede*, transferido globalmente para se tornar logo num contributo coletivo. Tem efeitos significativos também ao nível organizacional, empresarial em particular, já que esta autoexpressão de *DIY online* beneficia os negócios e outras redes de utilizadores e não apenas *uploaders* individuais (Shuen, 2008: 1).

A cultura de participação: fundamentos para a construção de uma inteligência coletiva

A cultura de participação tem vindo a ser impulsionada por diversas tendências que têm convergido entre si e criam novos contextos mais disponíveis para a interação e consequente partilha. É uma cultura alimentada essencialmente por três tendências convergentes, que abrangem áreas tecnológica, cultural e regulamentar (Casarez *et al.*, 2009: 12). Estas tendências relacionam-se com aspetos imergentes da tecnologia e do seu desenvolvimento que, aplicados a ambientes digitais e conjugados com linguagens de programação avançadas, permitem originar plataformas e ambientes distintos e inteligíveis, quer no conteúdo e nas funcionalidades, quer ao nível da usabilidade e orientação gráfica e visual. São complexas plataformas *Web* que revertem para o utilizador em agradáveis páginas sem grandes barreiras de acesso, à semelhança do que caracteriza a tecnologia *Web 2.0*.

A par da tecnologia, tem-se implementado uma nova abordagem legal às questões que emanam da presença na *Web*. Procura regulamentar-se as atividades com a criação de estatutos legais para os ambientes digitais e, simultaneamente, promove-se uma cultura de boas práticas que requer persistência e informação. Uma regulamentação que visa governar a manutenção e convergência das organizações e dos indivíduos na *Web*, com sentido de diminuir riscos, gerar confiança, aumentar a segurança e produzir mais conhecimento.

Consequentemente, resultante da reunião e maturação destes avanços na tecnologia e na regulamentação, assiste-se a uma transformação cultural que advém da emergência da *Web*

2.0, democratizando o acesso à informação, potenciando a gestão e partilha de conteúdos, motivando uma participação híper-individualizada.

Esta ampliação das potencialidades de participação híper-individualizada por meios das ferramentas digitais não se desfaz pela promoção egocêntrica das produções de conteúdos que cada indivíduo gere na *Web*. É, pelo contrário, a premissa que propõe o conceito de *inteligência coletiva* (McAfee, 2009: 139). Isto é, ao sugerirmos que a *Web 2.0* promove um novo enquadramento cultural dos indivíduos, atribuímos à sua participação particularidade e distinção nunca antes levadas a este patamar, de tal forma que são estas características que permitem a cada um dos indivíduos fornecer o seu contributo à geração de uma *inteligência coletiva*. E é este sentido de participação, personalizado e individual, que contribui para o sucesso das redes sociais *online*.

Sem pretendermos tecer profundas considerações sobre a importância da programação ou as linguagens utilizadas para gerar uma plataforma baseada em ferramentas digitais 2.0, concordamos em perceber que esta etapa da construção de um projeto apenas tem que responder e adaptar-se às necessidades ou preferências do utilizador e criar o ambiente de participação: a estrutura. Neste sentido, as atividades de uma rede social *online* são atividades humanas que dependem requisitos técnicos que organizam estruturas baseadas em tecnologia. Como tal, este trabalho é resultado do trabalho de profissionais que, por sua vez, conhecem o lado mais humano do processo. São os *designers* e programadores que depois de superarem a fase da componente visual e dos conteúdos centrados no utilizador, entram agora na fase de desenvolvimento de plataformas e arquiteturas centras no utilizador (Ortega, 2007).

Por esta razão, podemos afirmar que o sucesso de uma rede social *online* reside, consequentemente, nos seus utilizadores e na participação ativa dos mesmos. São estes, por meio da sua participação personalizada que vão conferindo um carácter original à estrutura e à plataforma social *online*. E em curto espaço de tempo vão-se aproximando dos seus pares e convergindo em diferentes *grupos*, que a seu tempo vão sendo conectados, consumando o conceito de *rede*. O valor de uma rede social reside assim nos seus membros, como sugere Amy Shuen (2008: 101), reconhecendo que *websites* e *softwares* de redes sociais são, acima de tudo, ferramentas para encontrar e interligar indivíduos. E, por esta razão, acrescenta, o sucesso de qualquer negócio não reside tanto na relação proporcional do investimento em *software*, mas antes na auscultação e integração nos processos de decisão dos indivíduos dispostos em rede (clientes ou outros).

É no contexto de rede, onde cada membro contribui com a sua participação personalizada e assume um comando diferente, que se gera a oportunidade de consubstanciar

e canalizar os efeitos do *networking*. Tomando como exemplo o contexto organizacional, trata-se de gerar novas perspectivas para influenciar e capitalizar o alcance dos recursos internos e externos através das suas *capacidades dinâmicas*. Ou seja, como refere Amy Shuen (2008: 108), as organizações necessitam de passar de procedimentos mais lentos e burocráticos para um estado de rápida resposta, através de uma equipa mais dinâmica e inovadora, concentrada na orquestração de um *ecossistema* global de parcerias entre empresas, utilizadores e clientes e as demais partes interessadas.

Partilhando a perspectiva de Rheingold (citado por Ortega, 2007), considerando que os novos meios de comunicação alteram e influenciam o modo como nos vemos e como vemos os demais, é natural que o modo de pensar e estar seja fortemente influenciado pela existência de poderosas plataformas sociais *online* e novas ferramentas 2.0 que nos permitem gerir fluxos de informação oferecendo um número considerável de possibilidades.

Utilizador 2.0

Novos modos de inovação e criação de valor

Na **figura 1** estabelece-se uma composição visual da evolução do tipo de utilizador em função da sua estrutura de conhecimento em relação ao meio digital, às ferramentas e aplicações, compreensão da linguagem *Web*, navegação, tipo de acesso, e experiência revelada em diferentes contextos de utilização. Eduardo Manchón (2003) definia um *utilizador médio* como aquele que apresenta uma visão instrumental dos computadores, ferramentas que servem meramente para solucionar os problemas quotidianos. Não entramos ainda no domínio do conhecimento que também caracteriza um utilizador avançado (*utilizador 2.0*) que a este domínio técnico das ferramentas e aplicações digitais, soma uma predisposição muito concreta em valorizar os conteúdos que esses mesmos instrumentos lhe permitem obter.

Reconhecemos que a distinção entre um utilizador *avançado* e um utilizador *perito* se resume a uma condição essencialmente prática relativa ao manuseamento de determinadas aplicações e à compreensão de linguagens avançadas de computação, que poderão, muitas vezes, interessar a nichos de indivíduos em função da sua atividade profissional, por exemplo, programadores e/ou engenheiros informáticos. Daí que seja conveniente sublinhar, que um *utilizador 2.0* não é tanto um indivíduo que atinge um nível *perito*, no manuseamento tecnológico, mas antes aquele que, conhecendo e manuseando agilmente as ferramentas 2.0, as utiliza com fins diversos permitindo-lhe gerar conhecimento.

Uma verdadeira aplicação e/ou ferramenta baseada nos princípios da *Web 2.0* é aquela que melhora à medida que mais pessoas a vão utilizando, como sublinha Tim O'Reilly (2005), pioneiro no uso desta terminologia.

Ao analisarmos o perfil de um *utilizador 2.0* é possível identificar diversas situações/estádios. Varia, uma vez mais, em função do domínio que faz dos instrumentos disponíveis e/ou dos fins para os quais utiliza e integra o contexto digital e da sua interação com os demais utilizadores. Assim, se tiver uma atitude de consumo passivo em relação ao que as ferramentas lhe permitem obter, percebemos que este utilizador, embora domine o contexto onde está estabelecido, apenas recolhe informação (*individual*). Uma atitude mais pró-ativa e dinâmica leva-o a evoluir para um perfil participativo, cooperativo ou mesmo colaborativo e a atingir o significado 2.0 (*social*).

De acordo com Ortega (2007) os *utilizadores 2.0* são *indivíduos com uma cultura tecnológica avançada, que adquiriram uma representação mental dos conceitos relacionados com as novas ferramentas que supera o modelo mental intuitivo e que mostram uma forma diferente de organizar e utilizar o conhecimento*. Falamos de utilizadores capazes de ultrapassar as limitações do processo de aceder e gerir informação. Aprenderam com os erros e com a experiência de navegação, encontrando soluções por meio da repetição e da falha contínua.

No essencial, apesar das distinções que Ortega concretiza dentro do perfil do *utilizador 2.0*, trata-se de um utilizador que facilmente podemos encontrar com um perfil devidamente estabelecido nas mais diversas plataformas de *media sociais*, as quais dominam e integram. Estão presentes no *Flickr*, no *Facebook*, no *YouTube*, no *Twitter*, no *Google*, de forma única ou colecionam perfis em função das diferenças temáticas que cada uma das plataformas sugere. Este utilizador foi pioneiro no uso de ferramentas e aplicações em contexto digital e entende que são estas que o ajudarão a gerir o seu trabalho (*aprendizagem e informação*), a manter a sua rede de contactos e a estabelecer uma atitude e disponibilidade de colaboração (*experiência e conhecimento*) (Ortega, 2007). O ponto distintivo destes novos utilizadores não se centra essencialmente no que desejam saber, mas antes na forma como estes se comunicam. Um *utilizador 2.0* sabe já o que irá procurar *online* e esta particularidade atribui-lhe maior agilidade para quando se vê confrontado pela abundância de conteúdos disponíveis na *Web*. Esta perspicácia e determinação da sua presença *online* dá-lhe oportunidade de criar novas possibilidades para definir cada vez melhor a sua identidade virtual, cada vez mais consistente e próxima da sua identidade real e/ou ideal.

Poderá, contudo, ser redutor tornar esta definição de *utilizador 2.0* como universal, na medida em que as experiências do utilizador são cada vez mais dinâmicas e diferenciadas. Divergem em função do seu comportamento de utilização (produz, difunde, partilha, colabora) e na forma como transforma e organiza os seus perfis *online*, pessoais e profissionais, em redes com pontos de encontro e espaços de sociabilidade. Afirmar categoricamente o que designa um *utilizador 2.0* parece um desafio inglório em virtude da dinâmica, quer do comportamento individual do próprio (hábitos de consumo, navegação, opiniões, comentários, documentos, serviços e outros), quer da constante atualização das ferramentas e aplicações disponíveis.

O processo de gerir conteúdos, produzindo-os, difundindo-os, partilhando-os ou consumindo-os, a utilização de serviços, a pertença a redes sociais, os debates e reflexões em fóruns, entre outras actividades *online*, implicam, inevitavelmente, que os indivíduos revelem uma forte capacidade para comunicar com coerência, conhecer e respeitar um conjunto de normas de conduta *online* e dominar o enquadramento legal de determinados contextos. É o domínio que os utilizadores fazem do contexto digital que define um *utilizador 2.0* e não tanto a quantidade das aplicações que utiliza. É um utilizador que mostra uma atitude 2.0 (dinâmica, interativa, crítica) perante novas aplicações e ferramentas que vão surgindo a cada dia.

Sagol (2006) acrescenta que falamos de um utilizador que domina as competências básicas e antigas da comunicação clássica: ler e escrever. E é esta condição que lhes permite extrair o proveito máximo das ferramentas que a *Web* disponibiliza. Ou seja, as ferramentas estão livremente disponíveis para utilização, mas é a maior ou menor capacidade de leitura e compreensão, bem como, da escrita, que irá diferenciar os utilizadores. Não falamos de um utilizador que age intuitivamente, mas antes com pleno conhecimento e informação necessária para manusear agilmente as ferramentas e aplicações 2.0.

E se é verdade que muitas destas plataformas, ferramentas e aplicações podem servir fins meramente egocéntricos (Rosen, 2004), cabe aos gestores de comunicação, no contexto organizacional, canalizar as potencialidades de cada uma das aplicações e orientá-las para servirem os fins estratégicos definidos.

Turn off the paper

Media sociais: do e-mail à ribalta em 140 caracteres

Paralelamente, importa neste enquadramento conceptual referir-nos ao conceito de *media sociais*. A sua definição pode, à partida, tornar-se pouco sustentada teoricamente se entendermos o conceito pela simples atribuição do significado de cada um dos termos que o compõe. *Media*, entendido no seu sentido mais tradicional designa imprensa, televisão, rádio. Para Safko e Brake, *num sentido lato, a palavra media suscita algumas imagens sobre organizações noticiosas, e estas, por sua vez, dão-nos sugestões de como as notícias são distribuídas: impressas, áudio, vídeo e/ou fotografias* (2009: 3). Por seu lado, *social* reporta-nos à nossa condição enquanto seres humanos, que potencia a interação e a influência de outros pares para garantir necessidades de sobrevivência. Para os autores, *media sociais* poder-se-ia referir então a um sistema informacional, veiculado por meios de comunicação mais tradicionais, com o propósito de chegar a uma audiência, contar-lhe uma história e/ou disseminar notícias importantes. Isto é, vinca-se numa perspetiva predominantemente jornalística.

Por seu lado, concentrando a atenção no contexto da Comunicação Organizacional, podemos entender *media sociais* como plataformas potenciadoras de conversação e partilha. Isto é, *da perspetiva dos negócios, media sociais é sobre promoção da conversação* (Safko e Brake, 2009: 4).

Apoiando ainda esta definição no trabalho de aprofundamento teórico da obra *The Social Media Bible* (Safko e Brake, 2009: 5), sublinha-se que, para o contexto empresarial e organizacional *media social*: 1) *refere-se essencialmente sobre novas plataformas que permitem conversação ativa*; 2) *não permite controlar as conversas, mas pode-se influenciá-las*; 3) *a influência é o alicerce sobre o qual todas as relações economicamente viáveis são construídas*.

Media sociais refere-se a atividades, práticas e comportamentos entre comunidades de indivíduos, que se reúnem *online* para gerar e partilhar opiniões, informações e conhecimento, utilizando *media de conversação*. *Media de conversação são plataformas, ferramentas e aplicações baseadas nos princípios da Web 2.0 que permitem transmitir conteúdos sob a forma de palavras, imagens, vídeos ou sons* (Safko e Brake, 2009: 6).

Reforçando a abordagem ao conceito, Kaplan e Haenlein (2010) entendem que *media sociais* são resultado da construção de aplicações inspiradas não apenas na tecnologia, mas também na ideologia da *Web 2.0*. Numa vertente mais tecnológica podemos reforçar a compreensão de *media sociais* como ferramentas digitais, essencialmente fundadas nos

princípios tecnológicos 2.0. Apresentam um amplo desenvolvimento de programação e revestem-se de intuitivas interfaces que convertem a comunicação em diálogo interativo.

Por seu lado, Kietzmann *et al.* (2011) referem-se ainda a *media sociais* como um conjunto de ferramentas de comunicação e técnicas comunicacionais conexas – omnipresentes, acessíveis e escaláveis – que têm introduzindo alterações profundas no modo como é estabelecido e gerido o processo comunicacional entre organizações, comunidades e indivíduos. Neste sentido, abordamos a forma como as organizações podem retirar proveito do progresso destas ferramentas digitais (*Enterprise 2.0*). Não obstante, o sucesso da concretização e da aplicabilidade do conceito *Enterprise 2.0* – que, em seguida, aprofundaremos – apenas é determinado pelo domínio, conhecimento e integração de *media sociais* na gestão de processos correntes na organização. Processos estes aos quais se impõe que deixem de ser classicamente *offline* para passarem a ser geridos em ambiente digital, produzidos, partilhados e debatidos com recurso a ferramentas 2.0.

Falar de *media sociais* e tentar elencá-los é hoje um desafio dinâmico e permanente, em que o critério da atualidade pode variar significativamente enquanto nos esforçamos por classificar todas as ferramentas e aplicações que temos disponíveis. Para o nosso projeto, ganha relevância identificá-los para que possamos revelar uma aproximação à dimensão da realidade neste domínio. Assim, reconhecemos que não existe ainda uma classificação universalmente aceite para designar todas as ferramentas 2.0 que a *Web* dispõe. Por este motivo, recorreremos ao trabalho completo da obra Safko e Brake por apresentar um trabalho exaustivo que culmina na proposta de agrupamento e classificação de todas as ferramentas e aplicações de *media sociais* hoje disponíveis. Lon Safko e David K. Brake inspiram-se na analogia à área científica da Biologia e propõem designar esta multiplicidade de aplicações por *Ecossistema de Media Sociais* (2009: 22). Neste *Ecossistema*, os autores reconhecem que, reunir as ferramentas 2.0 em categorias, facilita o trabalho de falar sobre todas as possibilidades. Elencam para o efeito 15 categorias, às quais associam as ferramentas e/ou aplicações mais representativas desse domínio.

Referimo-nos, brevemente, a este *Ecossistema* por integrar uma visão horizontal sobre as mais importantes ferramentas que podemos colocar ao serviço da otimização das estratégias de comunicação, para o melhoramento da eficácia dos procedimentos administrativos, dos processos de gestão, da tomada de decisão, da promoção de informação, da análise de *feedback*, do reforço de relações interpessoais, convertidos em ativos estratégicos para o aumento do otimismo e, conseqüentemente, da produtividade. Em suma, este *Ecossistema de Media Sociais* promove o sentido de comunicação, colaboração,

educação/formação e entretenimento. As 15 categorias que o compõem são as seguintes (Safko e Brake, 2009: 26)

1. *Networking social*: estas ferramentas permitem gerar um perfil pessoal e partilhar os nossos interesses com amigos, profissionais ou outros. Numa primeira abordagem tem um carácter essencialmente pessoal e não tanto comercial. Estas plataformas estão, cada vez mais, desenvolvidas e integram já grande parte das aplicações que abordamos em seguida. Mas, na verdade, contam algo de pessoal e promovem o estabelecimento de redes de interesses, para satisfação de fins diversos. Exemplos paradigmáticos: *Facebook*; *LinkedIn*; *Bebo*; *Friendster*; *MySpace* ou *Orkut*.

2. *Publicar*: a presença na *Web* distingue pelo que publicamos. A mensagem, sob que modo ou intenção for utilizada, terá um impacto no modo como o recetor a interpreta e no que deste processo resulta: perceção. Seja sobre uma pessoa, um produto, uma organização, outros. Traduz um conjunto de ferramentas e aplicações amplamente integradas noutras plataformas. Exemplos paradigmáticos: *Blogger.com*; *Joomla*; *SlideShare*; *Wikipedia*; *WordPress*.

3. *Partilha de imagens*: engloba aplicações e ferramentas de arquivo, gestão, e partilha de imagens. Auxiliam, frequentemente, o processo de comunicação ao qual atribuem uma forte componente visual, seja para: colaborar, educar, incrementar o negócio, valorizar um anúncio ou expor um produto. Exemplos paradigmáticos: *Flickr*; *Picasa*; *Photobucket*.

4. *Audio*: revolucionado pelo conceito do *iPod*, a ideia de poder descarregar, armazenar ficheiros onde ouvir horas a fio de música é interessante. Na transmissão de mensagens aos colaboradores, feitura de guias de visitante, entre outros, o áudio assegura o sucesso do conceito de multimédia ao juntar-se ao texto e ao vídeo, por exemplo. Exemplos paradigmáticos: *iTunes*; *Podcast.net*; *PodBean*.

5. *Vídeo*: O vídeo expande os nossos hábitos de consumo tradicionais da televisão. Ao estar disponível em ambientes digitais deixa de ser apenas um produto para consumir, mas também para produzir e partilhar. Exemplos paradigmáticos: *YouTube*; *Metacafe*; *Google Video*; *Brightcove*.

6. *Microblogging*: uma categoria a explorar. A comunicação em 140 caracteres. Exemplos paradigmáticos: *Twitter*; *Plurk*; *Twitxr*.

7. *Livecasting*: esta categoria engloba radio *online* ou outras aplicações que permitam levar uma audiência a usufruir de transmissões ao vivo. *Educar e entreter* também se aplica a esta categoria. Exemplos paradigmáticos: *BlogTalkRadio*; *Live 365*; *Justin.tv*.

8. Mundos Virtuais: tratam-se de aplicações que permitem “encarnar” uma pessoa/identidade e fazer parte de um mundo gerado por computador, no qual podem interagir com uma comunidade virtual. Exemplos paradigmáticos: *Active Worlds*; *Kaneva*; *Second Life*; *ViOS*.

9. Gaming: o que separa esta categoria da anterior é o sentido de cooperação e competição que funda o conceito de *gaming*. Também, nestes domínios virtuais, já se verifica a colocação de produto e novas oportunidades de comercializar publicidade. Exemplos paradigmáticos: *Entropia Universe*; *EverQuest*; *Halo3*; *World of Warcraft*.

10. Aplicações de produtividade: poderíamos dizer que é transversal a todos os outros. O que a distingue é o sentido que introduz ao conceito de produtividade nos negócios de uma forma ou de outra. Falamos de aplicações profissionais e com um ênfase pessoal ou lúdico mais reduzido. Exemplos paradigmáticos: *BitTorrent*; *Google Docs*; *Google Gmail*; *Yahoo!*; *Survey Monkey*.

11. Agregadores: as aplicações desta categoria ajudam-nos a reunir, atualizar e alojar informação para acedermos facilmente ao que nos interessa. Há aplicações que reconhecem os comportamentos de pesquisa dos utilizadores e geram nuvens de preferências. Pode ser útil para captar comportamentos para estratégias de *marketing*. Exemplos paradigmáticos: *Digg*; *FriendFeed*; *Google reader*; *iGoogle*; *My Yahoo!*.

12. RSS: Rich Site Summary ou Really Simple Syndication. Estas aplicações recolhem informação atualizada de páginas subscritas. Exemplos paradigmáticos: *FeedBurner*; *PingShot*; *RSS 2.0*.

13. Pesquisa: ferramentas de pesquisa que facilitam o acesso aos volumes de informação que circulam na *Web*. Exemplos paradigmáticos: *Google Search*; *Technorati*; *Yahoo! Search*.

14. Mobile: todas as categorias podem efetivamente estar disponíveis ou ser utilizadas através de um telemóvel com acesso à Internet. No entanto, aqui concentram-se outras que foram desenvolvidas em particular para este contexto. Exemplos paradigmáticos: *airG*; *AOL Mobile*; *Brightkite*; *CallWave*.

15. Interpessoais: as aplicações desta categoria facilitam a comunicação interpessoal e colaboração. Ferramentas importantes, no contexto dos negócios, para gestão de recursos humanos, processos ou produtos. Exemplos paradigmáticos: *AOL Instant Messenger*; *Go To Meeting*; *iChat*; *Skype*; *Meebo*; *WebEx*.

O reconhecimento da existência deste *Ecossistema* é já um ponto de partida para uma integração bem-sucedida destas aplicações e ferramentas de *media sociais* na condução de

processos quotidianos aplicados quer à vida pessoal, quer à gestão estratégica em contextos organizacionais.

Percebemos adiante que a otimização das estratégias de comunicação não são garantidas pela integração da totalidade destas aplicações apresentadas. Não obstante, o seu desconhecimento pode estar a determinar o ponto de partida para o insucesso de qualquer organização que não as esteja a integrar ao serviço da gestão corrente dos seus negócios, produtos, serviços ou reputação.

Da estática Web (1.0) às suas capacidades dinâmicas (2.0)

Reestabelecer as estratégias da comunicação organizacional com as vantagens das plataformas digitais

"[Web 2.0] There is no single, commonly accepted definition, nor is there likely to ever be one. To understand why, you need to study the evolution of the term and the philosophy of its creator, Tim O'Reilly." (Governor *et al.*, 2009: 1)

O presente trabalho não propõe uma reflexão aprofundada à transição entre duas fases mais marcantes da Web, que passaram a designar-se entre Web 1.0 e a Web 2.0. Importa contudo refletir sobre algumas características que distinguem esta fase atual da Web (2.0) da anterior, já que é nesta que reside o potencial de aplicação ao desenvolvimento e a otimização das estratégias de comunicação organizacional.

A Web 2.0 veio revelar a capacidade de ação da Web e da plataforma digital que, até então, durante a fase 1.0 estava subaproveitada e mal compreendida. Há autores que se referem a estas duas fases como uma transição clara; outros entendem-nas como uma evolução natural resultante do amadurecimento da tecnologia e do potencial intelectual dos indivíduos que necessitaram de adaptar-se a um novo ambiente, dominar novos conceitos e a despertar para uma nova realidade, desta feita, virtual.

Tim O'Reilly (2005), mentor do conceito Web 2.0 apresentado no seu artigo "What is Web 2.0?", sente agora necessidade de esclarecer intenções e de justificar algumas perspetiva, face às dúvidas suscitadas acerca do conceito. Na introdução à obra de Amy Shuen (2008: ix), O'Reilly explica como entende a versão 2.0 da Web, sublinhando que, ao nível da sua vertente tecnológica, *não têm visto a Web 2.0 como uma nova versão da Web, mas sim como a realização do potencial desta, uma segunda via, por assim dizer.*

Para o autor, as mais-valias da Web 2.0 não se esgotam na sua aplicação dinâmica a estratégias de *marketing*, na construção de novos modelos de negócio, ou na capitalização de

novas aplicações. Isto é, este estado de inspiração que o termo desencadeou para tirar partido das vantagens da *Web* aplicadas aos negócios, não podiam continuar a ser entendidas, pelos indivíduos, num sentido unilateral: de um para muitos. Para O'Reilly, o sucesso da *Web 2.0* reside nos seus efeitos e no potencial social humano que encontra condições tecnológicas sem precedentes para se expressar e focar na construção de novas aplicações, aperfeiçoando-as e tornando-as cada vez mais acessíveis e simplificadas para as pessoas. Quando apresenta o conceito *Web 2.0*, Tim O'Reilly defendia essencialmente que esta era, *em última análise, sobre os efeitos do networking e sobre o aproveitamento da inteligência coletiva dos utilizadores para construírem aplicações que, literalmente, ficariam melhores quanto mais as pessoas as utilizassem* (Shuen, 2008: x). Esta realidade gera um ciclo vicioso capaz de reunir as mais-valias da inteligência coletiva e conduz os seus efeitos para bem próprio e para o bem comunidade, em geral, através da partilha de conhecimento.

Não obstante, com a aceitação deste conceito, que passou a designar uma fase mais dinâmica da *Web*, iniciou-se uma fase de celeridade manifesta num mercado ainda mais competitivo que, a cada dia, vai sucumbindo às desesperadas tendências de atingir a novidade e conseguir manter a exclusividade. Este entusiasmo, benéfico quando bem capitalizado, veio, em parte, contribuir para a desinformação dos indivíduos e das organizações sobre os domínios, as potencialidades e os conceitos que rodeiam as plataformas sociais e as novas ferramentas digitais que concretizam a *Web 2.0*. Tim O'Reilly é o primeiro a defender esta perspetiva ao reconhecer que a *aceitação e entusiasmo populares gerou, ao mesmo tempo, uma grande dose de desinformação, tendo os produtores, comerciantes e outros envolvido os seus produtos sob o manto da expressão “Web 2.0” estabelecendo, ou não, relação com este contexto* (Shuen, 2008: x). Significa isto que a amplificação do conceito e a sua mediatização tem sido, muitas vezes, aproveitado para fins estratégicos de promoção e *marketing* para nos referirmos a um tipo de produto atual, moderno, dinâmico, e/ou até *cool*, se ao nome do produto associarmos a expressão “2.0”. Esta atitude desvirtua, muitas vezes, o verdadeiro significado da *Web 2.0*, contribuindo para a fraca reflexão teórica sobre o seu significado e as suas implicações práticas, individuais e coletivas.

Pode isto significar também que a *Web 2.0* apenas se realiza se houver um aproveitamento efetivo dos contributos dos indivíduos no sentido de gerar uma *inteligência coletiva* e democratizar o acesso à informação e ao conhecimento. Ou seja, falamos, essencialmente, das conversas e da informação que se partilha entre os indivíduos que estão *online* e utilizam as ferramentas 2.0 para as partilhar e influenciar. A *Web* deixa de ser apenas uma plataforma para onde migram as organizações e os serviços que lançam estratégias

campanhas para atingir o seu público. Já não é só *forma*, mas essencialmente *conteúdo*. Os membros da *Web* fazem parte dela e tornam-se parte ativa da decisão estratégica das organizações que migraram para o digital. Importa o que eles dizem, o que pensam, o que sentem e o que partilham. A participação dos indivíduos ultrapassa a simples receção de mensagens para consumo passivo, de tal forma que o envolvimento destes passa a determinar o êxito ou a degradação de qualquer tentativa de *marketing* mais distraída que negligenciou a sua participação.

Sem procurarmos ser pretensiosos, cremos que esta observação de O'Reilly dá força aos objetivos deste projeto, na medida em que sugere que a participação efetiva dos indivíduos para a concretização da *Web 2.0*. De igual forma, o sucesso das organizações no meio digital apenas se concretiza com o aprofundamento das capacidades de compreensão deste novo ambiente. Um ambiente complexo pelo enquadramento conceptual, pela natureza tecnológica, pela multiplicidade de linguagens que o compõem, cujo domínio efetivo implica um conhecimento claro por parte do utilizador. Apenas desta forma se concretiza a participação ativa dos indivíduos capazes de se expressarem na *Web* e contribuírem para a expressão de uma *inteligência coletiva*.

A rápida evolução da Internet e da tecnologia, com efeitos cumulativos e irreversíveis, conferem uma dinâmica sem precedentes às plataformas digitais, de tal modo que, dificilmente, se consegue acompanhar este desenvolvimento, com a documentação e concetualização necessárias à sua compreensão teórica. A sua dinâmica e atualização permanentes contribuem para a dificuldade de se delimitar uma definição para *Web 2.0* capaz de gerar consenso relativamente às suas características.

Muitas vezes *Web 2.0* refere-se a um conjunto de mudanças nos padrões sociais, estruturais e de projetos que resultaram da migração em massa dos serviços e das empresas para a Internet enquanto plataforma. De acordo com James Governor (2009), estes padrões provêm de modelos de interação entre comunidades, pessoas, computadores e *software*. Da relação entre estas variáveis, salienta-se a importância das interações humanas, que estão na base do desenvolvimento das arquiteturas de *software* inteligentes, resultando em *websites* e aplicações *Web* com uma usabilidade manifesta, capaz de fazer esquecer a mistura da experiência humana com a tecnologia. Assim, resumidamente, e recorrendo ao mentor do conceito – inultrapassável quando procuramos compreender as suas dimensões teórico-práticas – percebemos que *Web 2.0 traduz essencialmente sistemas, tecnológicos e humanos, que aproveitam e canalizam a inteligência coletiva* (O'Reilly, 2005).

Indo à origem do termo, literalmente, foi desta forma que o conceito de *Web 2.0* foi apresentado e descrito pelo seu autor (2005): *“Web 2.0” é a rede como plataforma, englobando todos os serviços interligados; aplicações Web 2.0 são aquelas que tiram o máximo proveito das vantagens intrínsecas dessa mesma plataforma: disponibilizando software como um serviço continuamente atualizado que se vai aperfeiçoando à medida que as pessoas o vão utilizando, consumindo e misturando dados de várias fontes, incluindo utilizadores individuais, enquanto fornecem os seus dados e serviços de uma forma que os permite interligar com outros, criando efeitos de rede por meio de uma “arquitetura de participação”. E vão além da estaticidade da página da Web 1.0, para oferecer experiências enriquecedoras para o utilizador.*

Podemos ainda procurar compreender *Web 2.0* como um conjunto de tendências económicas, sociais e tecnológicas que combinadas formam o sustento da próxima geração da Internet: cada vez mais substancial, aperfeiçoada, e entendida como um *medium* caracterizado pela sua abertura, participação e efeitos de rede.

No contexto organizacional, falamos, essencialmente, na transição da antiga estática *Web* para uma versão dinâmica, o que provocou mudanças em todos os setores de atividade. Neste contexto, importa que os gestores, independentemente das áreas, decidam como utilizar a *Web* a fim de gerarem formas mais ricas e conexões fortalecidas e duradouras com os seus clientes e/ou partes interessadas. Este projeto mostra como podem os gestores e as organizações abraçar o poder e a adesão massiva às redes sociais e às diferentes plataformas digitais. Se não o fizerem, um concorrente o fará – com consequências que poderão ser desastrosas (William Sahlman)⁴.

O software aumentou a vida social

Importa refletir sobre a integração dos *stakeholders* na atualização e virtualização dos processos comunicacionais da empresa. O sucesso de uma *empresa 2.0* não se alcança com a simples migração para o digital e a integração das mais avançadas aplicações *Web* nas técnicas de comunicação institucionalizadas. Isto é, a *Web 2.0* contribui para o alcance dos objetivos que integram a estratégia de comunicação de uma organização. Porém, esta aplicação das ferramentas da *Web 2.0* à comunicação organizacional será concretizada tanto melhor na medida em que exista uma valorização do capital humano e da sua motivação. Se entendermos que as organizações de sucesso do futuro comportam-se como se todas as partes

⁴ William Sahlman, Professor de Empreendedorismo na Harvard Business School, num comentário à obra de Amy Shuen (2008).

interessadas fossem diretores – motivadas pela democratização da informação e pelo contributo da construção de uma inteligência coletiva como fatores determinantes de manutenção de uma marca – facilmente percebemos que o velho axioma de que *informação é poder* (contido numa só figura) tem os seus dias contados. No contexto organizacional atual, a *informação* continua a ser *poder*, muito embora se distribua (Celaya, 2008: 12), o que torna cada colaborador num ativo de participação e promoção para levar a cabo o seu melhor contributo na prossecução dos objetivos da organização.

À semelhança do que defende Celaya, estamos em crer que entender a migração para o digital e a integração das ferramentas 2.0, na estratégia de comunicação, não se trata apenas de uma moda ou uma simples proclamação de modernismo tecnológico momentâneo. A confusão reside, por isso, em pensar que qualquer organização e os seus gestores, em particular, têm nas suas mãos o poder de transformar (ou não) a *Web* social num fator estratégico. A *Web* social é, *per si*, um fator estratégico, cuja dimensão e sucesso deverão ser ponderados aquando da sua integração na estratégia comunicacional corporativa, tendo em conta todos os denominadores envolvidos, sejam eles, financeiros, estruturas de sistemas de informação, equipamento e *software*, recursos humanos, objetivos qualitativos, quantitativos e de posicionamento, entre outros. A organização deve entender que, ao ignorar o poder da *Web* social, começará a perder um mercado potencial que transitou para as novas plataformas e redes sociais *online*, fundadas nos princípios de comunicação 2.0. A opção de estar presente e envolvido no ambiente digital deixa uma margem de manobra bastante reduzida à consideração da organização e aos seus decisores. Falamos de tomar consciência das potencialidades que a Internet e a *Web* têm enquanto espaços de criação e destruição de marcas. E, neste ténue contexto, falamos da necessidade dos gestores de comunicação assumirem cuidar da própria reputação na rede (2008: 13-14).

Se estamos convencidos que a Internet e as aplicações *Web* democratizaram os modelos comunicacionais, torna-se então igualmente conveniente comprová-lo ao nível da definição da comunicação estratégica das organizações. Organizações que não construam canais de informação bi ou multidirecionais e disponibilizem sistemas de participação efetiva tenderão a integrar um caminho de ausência, gerado por monólogos, que leva as leve a um estado hermético e inexpressivo.

A mudança de postura relativamente ao digital e à atualização das estratégias de comunicação organizacional não se constroem com a simples manutenção de uma página corporativa *online*. As mudanças que a tecnologia e as aplicações *Web* introduziram na sociedade provocaram uma mudança estrutural das organizações, dos modelos de negócio,

das estratégias de produção e gestão, e mesmo do seu posicionamento estratégico no mercado. Este cenário de mudança deve ser auxiliado por aquilo que, anteriormente, designámos por *inteligência coletiva* ou trabalho colaborativo, através do qual as organizações passam a contar com uma nova geração de recursos humanos formada através da integração de novas tecnologias no processo de aprendizagem e no intercâmbio do conhecimento. A utilização de ferramentas digitais – para as quais neste trabalho propomos a designação de Digital Motions (D-Motions 2.0) – *blogs*, *wikis* e redes sociais, *folksonomies*, e outras, permitem aos colaboradores desenvolver o seu trabalho em equilíbrio e consonância com as diferentes áreas da organização, atribuindo mobilidade e flexibilidade nas suas responsabilidades funcionais. De igual forma, o conhecimento partilhado cria um incentivo adicional para que cada um dos colaboradores se sinta cada vez mais implicado nos diferentes projetos, criando uma organização mais interativa e menos hierárquica, na qual cada indivíduo assume um papel de embaixador da estratégia comunicacional definida para os objetivos a alcançar (Celaya, 2008).

O grau de intercomunicação que hoje as aplicações *Web* permite, exige uma presença *online* das organizações, constante, atenta à conversação e ao intercâmbio de opiniões e informação gerada por utilizadores individuais ou corporativos (concorrência, por exemplo). Quanto maior for o número de clientes/utilizadores *online* e quanto mais interligados estiverem entre si, mais a organização dependerá da sua presença estratégica na *Web* para compreender como se posicionar corretamente os seus serviços na rede. Falar em posicionamento na *Web* é aceitar um novo paradigma comunicacional e informacional do qual poderá depender o sucesso ou o fracasso de um produto e/ou serviço. A migração para o digital evoluiu para uma fase 2.0 e mostrou as potencialidades da *Web* enquanto meio digital: de comunicação, interação, negócio, intervenção, gestão, modernização, posicionamento, entre outros. Falarmos numa *Empresa 2.0* é reconhecer uma nova forma de fazer negócios e gerir serviços e produtos. É, essencialmente, reconhecermos que o desenvolvimento do *software*, das aplicações *Web* e a qualidade da ligação e acesso à Internet *aumentaram a vida social* (Casarez *et al.*, 2009: 88) e permitiram-nos prolongá-la até uma realidade virtual que se assumiu num imperativo de sucesso na democratização dos fluxos de informação e na construção do conhecimento como fator central de sucesso da organização.

Falar em *Empresa 2.0* será também falar em canalizar os contributos de uma inteligência coletiva resultante das atividades de *social networking* que geram uma rede de influência e alteraram a forma como a organização passou a encarar os seus *stakeholders* e a reunir os seus contributos nos seus processos de decisão. Olhar para o significado, para as

vantagens e para os inconvenientes da *Empresa 2.0* é ainda corroborar a importância do desenvolvimento da tecnologia, do pensamento humano e a sua aplicação à gestão da vida social. É perceber as implicações que a tecnologia e, em particular, as ferramentas digitais, introduziram nos padrões de relacionamento social. Uma participação coletiva, na qual cada colaborador tem um cunho pessoal para o sucesso dos modelos de negócio, de novas estruturas organizacionais, da sua visibilidade, do posicionamento corporativo na rede, na estratégia das suas ações de comunicação e *marketing*, assim como, da própria política organizacional e da política de gestão de recursos humanos.

O sucesso da implementação uma *Empresa 2.0* estará contudo sempre dependente de dois elementos preponderantes: 1) de *pessoas* – delas dependerá sempre o sucesso de uma rede social, seja *online* ou não – 2) dos *fluxos de informação*, da qualidade e volume para os quais os indivíduos estejam preparados para introduzir no sistema/*Web* e, paralelamente, para consumir destes (Casarez *et al.*, 2009: 90).

“Enterprise 2.0”. *What does it mean?*

O presente trabalho propõe uma reflexão teórica sobre as transformações irreversíveis que o progresso da tecnologia tem imprimido às novas técnicas de comunicação digital. Pretende ainda compreender de que forma estas potencialidades podem ser canalizadas para uma nova forma de entender uma organização, a otimizar e a superar os seus fins. cremos que as novas e potenciais formas de trabalho colaborativo podem transformar radicalmente a natureza das responsabilidades profissionais, os limites da organização, as responsabilidades dos seus líderes e a visão estratégica de comunicação dos valores corporativos. As novas ferramentas digitais de comunicação e informação podem assumir-se como motores de desenvolvimento de uma nova estrutura de gestão da organização. Uma organização que promova um trabalho coordenado e colaborativo, assente em inovações tecnológicas e novos instrumentos de comunicação, com vista à garantia da eficiência operacional e administrativa.

Andrew McAfee designou este novo fenómeno por *Enterprise 2.0*, conceito que pretende traduzir a utilização pelas organizações de emergentes plataformas de *software* social com vista a atingir os seus fins (McAfee, 2009: 73). O termo foi apresentado no artigo “Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration” (2006) e, desde então, tem gerado consenso para referenciar uma nova forma de fazer negócios e de gerir procedimentos, extraíndo o potencial das ferramentas digitais *online* baseadas nos princípios da *Web 2.0*.

Com base em quatro estudos de caso, Andrew McAfee (2009: 21) conclui que, no essencial, para uma empresa ser bem-sucedida deverá basear a sua atuação no

desenvolvimento estratégico da procura e da partilha de conhecimento. O conhecimento aparece como elemento basilar para a construção de uma cultura corporativa esclarecida. De igual forma, ganha importância a formação e a valorização técnica dos colaboradores, bem como, a tarefa de agilizar os canais de contacto e relacionamento entre os indivíduos. Desenvolver e aperfeiçoar competências, estabelecer oportunidades de relacionamento interpessoal e fortalecer uma cultura organizacional permitirão dar às pessoas um acesso mais fácil, mais rápido e com melhor qualidade à informação. O resultado será que, desta forma, cada elemento da organização se torna um ativo na estratégia de comunicação corporativa.

Nenhuma destas variáveis teria qualquer elemento de inovação na gestão organizacional se não fosse a aplicação das ferramentas e da filosofia que sugere a *Web 2.0*, enquanto facilitadora da criação de uma *inteligência coletiva*, por meio da construção de plataformas *Web* e ferramentas digitais, que oferecem novas técnicas de produção e partilha de conteúdos. Andrew McAfee funda, desta forma, o conceito de *Enterprise 2.0*, com base nas premissas que havia definido Tim O'Reilly (2005) aquando da apresentação do conceito *Web 2.0*. Trata-se, como já descrevemos anteriormente, de novos critérios que a *Web* passa a contemplar: produção colaborativa; *social networking*; *Web bookmarking*; *websites* de partilha de *media*; *blogging utilities*; motores de pesquisa *online*; *mashups*, entre outros.

Ainda assim o autor destaca três tendências fulcrais que legitimaram a filosofia da *Web 2.0* e contribuem para o aperfeiçoamento de diversas ferramentas de Comunicação Digital. Atribuí-lhes rigor e eficiência, condições necessárias para poderem ser integradas nos processos de gestão de qualquer organização (McAfee, 2009: 47). Exploramos, de seguida, os tendências consideradas pelo autor.

1. *Plataformas de comunicação e interação gratuitas e intuitivas*

McAfee distingue *canais* de *plataformas*. O primeiro termo, para o autor, designa um circuito fechado que pretende essencialmente estabelecer uma comunicação privada e servir fins específicos (*e-mail*; *SMS*; mensagens instantâneas). Enquanto *plataforma* assume-se como um conceito alternativo a *canal* para representar a reunião de conteúdos digitais onde as contribuições são *globalmente visíveis* (quem tem acesso à plataforma poderá vê-las) e *persistentes* (podem ser consultadas e procuradas). Ao falarmos de *plataforma*, subentende-se então que o propósito será conferir visibilidade à informação partilhada e criar padrões de colaboração. As *plataformas* poderão, naturalmente, ter naturezas diferentes e níveis de acesso limitados. O exemplo mais simples é o *website*. Estas plataformas são caracterizadas pela acessibilidade e gratuidade. Gratuitas, porque estão livres de qualquer custo direto ou pagamento para manutenção; acessíveis, por serem de fácil utilização e gestão.

2. Ausência de uma estrutura imposta

O processo de construção de uma plataforma *online* 2.0 implica que gestores e técnicos reconsiderem os seus próprios papéis. No desenho do projeto – desenvolvimento conceptual – exige-se uma abertura para a manutenção de uma estrutura flexível. Ou seja, para o autor, *estrutura* significa apenas: *plano* (contempla guia de necessidades, sequências, recursos e afins do projeto); *decisores* (para questões centrais como aquisições e orçamentos); *interdependências* (relações funcionais entre os intervenientes); e *informação* (os dados que vão ser incluídos). Existe assim uma estrutura inicial que dá corpo ao projeto, muito embora fique uma porta aberta para contemplar as reações e participações dos utilizadores. A plataforma *online* não é um resultado rígido decidido isoladamente num gabinete, mas passa a considerar os impulsos que os utilizadores vão transmitindo para que possa evoluir e aperfeiçoar-se. O exemplo paradigmático desta situação é a *Wikipédia*.

3. Mecanismos que permitem a estrutura emergir

Andrew McAfee clarifica que a *Web* não é um sistema que avoluma conteúdos completamente desestruturados. Antes pelo contrário, é altamente organizada e resulta das diferentes hiperligações que nos guiam de uma página para outra. O autor explica que a *estrutura* pode ser alcançada quer pela navegação (hiperligações), quer por pesquisa (motores de pesquisa). Isto é, quando procuramos obter informação, ambos os mecanismos fazem-nos compreender como a *Web* está efetivamente organizada. A estrutura torna-se visível após o circuito que a nossa navegação trilhou. E, se por um lado, o sistema de hiperligações nos permite ir aperfeiçoando a informação anterior com dados adicionais em cada *link* seguinte; os motores de pesquisa, por sua vez, indicam-nos igualmente pontos de partida para emergir essa estrutura. “*Emergence*” é o aparecimento de uma estrutura global resultante de interações locais (McAfee, 2009: 66). É esta criação dinâmica que resulta das interações das pessoas em todo o mundo que *link* atrás de *link* vão criando novos conteúdos.

Se mentalmente pensarmos numa televisão no sentido mais clássico, percebemos que existe uma estrutura rígida e definida. A grelha de programação e o painel de canais acessíveis estão devidamente estabelecidos. Numa determinada hora, num canal concreto, assiste-se a um programa em particular. A estrutura está definida e não permite intervenções por parte do telespectador. Na *Web* isto não acontece. A informação está devidamente categorizada e organizada, mas não há uma estrutura inflexível que nos dita à partida o que podemos encontrar e como vamos encontrar. A estrutura resulta no final do nosso processo de

utilização/navegação e fica definida de acordo com o trilho que deixamos com as nossas passagens de ligação em ligação.

O conceito *Empresa 2.0* designa assim a forma como as organizações fazem uso das *emergent social software platforms (ESSPs)* para otimizar o seu trabalho (McAfee, 2009: 69). Dividimos cada termo do conceito para uma melhor compreensão. Ao desdobrar a definição de *ESSPs* o autor pretende identificar aspetos centrais que caracterizam os novos ambientes digitais e as novas plataformas. Desta forma, *social software* reflete a comunicação mediada por ferramentas e aplicações *Web* capazes de gerar comunidades *online* através da aproximação, encontro, ligação e colaboração entre utilizadores. *Platforms* designa ambientes digitais onde se realizam e reúnem contribuições e interações globalmente visíveis e permanentes. *Emergent* significa que o *software* é gratuito e dispõe de mecanismos (*links*, motores de pesquisa e *tags*) que tornam visíveis os conteúdos e, simultaneamente, permitem emergir padrões e estruturas inerentes à interação das pessoas.

Caraterísticas das *Emergent Social Software Platforms*

As ESSPs recorrem às seguintes caraterísticas:

Search: os motores de pesquisa reduzem tempo e aceleram o encontro dos resultados que pretendemos obter.

Links: a interconexão entre pessoas e conteúdos confere à *Web* um espaço de informação e otimização dos resultados de pesquisa, tendo em conta o número de dados que se pode obter.

Authoring: a ideia não é incitar o desejo de autoria de um indivíduo que produz para muitos. É antes a oportunidade que cada um de nós tem para se desinibir e poder contribuir para a construção do conhecimento, seja com experiência, com factos, com ideias, com ligações, entre outros. Uma plataforma deverá deixar de ser um projeto de *alguns* para passar a refletir o trabalho de *todos*.

Tags: melhor categorização de conteúdos.

Extensions: são sistemas de recomendação. “Se gosta/utiliza/procura/compra/, por extensão, vai estar interessado naquilo”.

Signals: sistemas de alerta.

Não obstante, reforçamos a ideia anteriormente descrita que versa sobre o facto de o sucesso da implementação da *Enterprise 2.0* numa dada organização não se restringir a um plano rigidamente definido para proclamar receitas de resultados efetivos. Isto é, muito

embora o que está sugerido neste trabalho seja salientar as potencialidades das ESSPs ou ferramentas digitais e novas plataformas capazes de estabelecer redes sociais *online*, a garantia de sucesso subsiste nas pessoas, na capacidade de receção de novas tecnologias e técnicas de comunicação. Reside ainda no grau de abertura dos responsáveis para promover a atualização dos colaboradores e dos sistemas para providenciar as condições necessárias para gerar redes de contato e intercomunicação internas e externas. Estas ESSPs não trazem valor acrescentado por simplesmente ligarem pessoas com informação, mas antes por permitirem interações e colaboração entre pessoas que detêm informação e são capazes de gerar novos dados e um conhecimento cada vez mais profundo.

Propriedades relevantes da *Web 2.0* para uma Organização

De acordo com Hinchcliffe (2006), para aprofundar a compreensão de *Enterprise 2.0*, importa salientar algumas propriedades essenciais da *Web 2.0* e as suas implicações na aplicação e concretização do primeiro conceito. Assim o autor elenca como fatores determinantes o facto da *Web 2.0* ser:

Flexível: a apresentação inicial no acesso à *Web* é minimalista, com padrões de usabilidade muito intuitivos, com *links*, *tags* e motores de pesquisa que permitem evoluir para um estado mais estruturado se necessário. A *Web 2.0* está categorizada, mas a estrutura resulta do comportamento de navegação do utilizador. É flexível e não dita o circuito de informação rigidamente.

Intuitiva: as aplicações *Web* são resultado de profunda atividade de programação, que combina linguagens diferentes, mas resulta em interfaces intuitivos e de fácil utilização. As plataformas *Web* não devem criar barreiras ao utilizador, mas antes dispor de mecanismos, textuais ou visuais, que guiem o utilizador à informação que procura.

Software as a Service: ter o *software* disponível *online* é mais produtivo e de grande utilidade. Ganha vantagem relativamente a qualquer *software* instalado, sem possibilidade de atualização e acesso permanente.

Facilmente alterada: pretende inverter-se o paradigma atual da dependência do departamento de Sistemas de Informação para realizar as mudanças necessárias, de acordo com as necessidades específicas, pontuais e, muitas vezes, urgentes. Através da composição da *Web* por módulos e pela integração de *feeds*, *widgets*, RSS, e outras aplicações, pretende-se, a médio prazo, transferir tarefas convencionais dos técnicos de redes e sistemas de informação para o utilizador comum.

Usos não intencionais/abertura: o utilizador não deve pautar a sua atuação de navegação na *Web* por noções preconcebidas ou hábitos de consumo. Isto é, deverá estar recetivo a novas aplicações que emergem organicamente na estrutura e no comportamento das novas tecnologias aplicadas ao domínio digital. Deve haver uma conjugação de aplicações de forma a facilitar a presença e a gestão do utilizador quando está *online*. Privilegiar a pesquisa, os RSS e os *widgets*, por exemplo.

Social: com sistemas em tempo real e gratuitos, a *Enterprise 2.0* deve providenciar espaços de livre colaboração, de forma a gerar e a partilhar dados e informações que serão aproveitadas e remisturadas por outros e assim sucessivamente gerando novos fluxos de informação. Integrar a *Web 2.0* numa organização é permitir que as pessoas se reúnam e colaborem para que seja aproveitado todo o resultado deste intercâmbio, que designámos por *inteligência coletiva*. Esta colaboração não tem que ser permanente e, por essa razão, a qualquer momento qualquer indivíduo poderá deixar de estar presente em determinada atividade. O seu contributo tem é sempre lugar para ser apresentado e discutido.

Vantagens organizacionais

Conhecidas as propriedades da *Web 2.0* que incorporam e garantem o sucesso de uma *Enterprise 2.0*, procuramos identificar algumas vantagens organizacionais (McAfee, 2009: 130).

Edição em grupo (*Group editing*)

Falamos da possibilidade de colaboração e participação coletiva na elaboração e execução de qualquer projeto, documento ou atividade, por exemplo. Esta abordagem não prevê, necessariamente, um envolvimento global da totalidade dos colaboradores de uma organização. Através da utilização das aplicações e ferramentas *Web* pretende-se antes ampliar a participação de um maior número de intervenientes em atos que até então estavam vedados a um núcleo muito restrito de atores.

Demasiada restrição nos espaços de *group editing* torna difícil a pesquisa, a partilha e consequente reflexão sobre determinada atividade. Dificulta não apenas o acesso a quem está fora da atividade, como também impede quem está a desenvolver o trabalho de receber colaborações. Por esta razão, o grau de abertura da esfera de participação coletiva deve ser gerado em função da substância dos conteúdos a produzir.

Autoria

No contexto da *Enterprise 2.0*, a *autoria* significa produzir e disponibilizar conteúdos para uma ampla audiência. Falamos de uma atividade mais abrangente que uma mensagem de *e-mail* ou uma conversa num sistema de mensagens instantâneas. *Autoria* revê o seu expoente na oportunidade de publicação, edição e atualização constantes – como é o caso do *blog* e das *wikis* – de experiências, conhecimentos, aptidões, por exemplo. São produções de conteúdos persistentes inseridos em sistemas que permitem serem feitas pesquisas em qualquer momento. Existe nestas ferramentas e plataformas um sentido de repositório de conhecimento que pode ser consumido e ampliado.

Para Chris McGrath, do *website* cases2.com, *autoria* traduz-se ainda em (citador por McAfee, 2009: 134): 1) poucas barreiras à partilha de conhecimento; 2) sem distorções na transferência de informação; 3) sentido de compromisso e envolvimento dos colaboradores; 4) revisão permanente dos conteúdos; 5) sem grandes pressões por parte dos administradores.

Broadcast Search

Trata-se da oportunidade de publicar não o conhecimento que se tem sobre determinado assunto, mas antes de expor eventuais dúvidas que são colocadas num fórum a fim de obter esclarecimentos e contributos para a resolução de determinada situação.

Formação em rede e manutenção

As novas plataformas sociais *online* são evidentemente agregadores de informação resultantes da atividade que se gera entre os diversos grupos e contributos. Este espaço – veja-se o exemplo paradigmático da *Wikipédia* – assume cada vez mais um lugar de topo na preferência dos utilizadores da *Web* para encontrarem referências sobre o assunto que procuram conhecer. A mais-valia da pesquisa de informação em plataformas sociais *online* revela-se na personalização da informação, contrariamente a muita informação disponível na *Web* que surge como anónima. Esta personalização auxilia o utilizador a reconhecer padrões estruturais na sua rede de interesses e auxilia os indivíduos a construírem redes sociais mais valorizadas ao longo do tempo.

Inteligência Coletiva

Também conhecida por *Wisdom of Crowds* – conceito apresentado por James Surowiecki (2004) – num sentido ligado ao *marketing* poderá designar uma técnica utilizada para a previsão de mercados, a fim de gerar respostas de um grupo disperso. Por outro lado, designa ainda o conhecimento resultante do *brainstorming*, comportamento, ações e outros,

gerado entre um grupo amplo de intervenientes, com diferentes elos de ligação entre si, com contributos distintos e com diferentes níveis de participação.

Auto-Organização

Uma das vantagens das plataformas sociais digitais e do *networking* social é precisamente a capacidade de auto-organização, abolindo a necessidade de orientação superior ou nuclear. Ou seja, a construção de uma rede social *online* é muitas vezes espontânea, pouco coordenada, e guia-se por interesses pessoais, ganhando forma ao longo do tempo. A determinada altura, tecemos uma estrutura relacional com os nossos pares e desenvolvemos padrões de comportamento, que fazem com que aquela estrutura inicial surja com uma orientação planeada, predefinida e coordenada, como se existisse alguma autoridade a comandar a nossa atividade.

Esta variável da implementação da *Enterprise 2.0* numa organização poderá ser a mais controversa. Pode ser entendida como uma ameaça à inexistência de hierarquias ou o fim de qualquer outra forma de manifestação de autoridade e gestão. Não obstante, cabe precisamente aos gestores e responsáveis conhecer os seus colaboradores, definir perfis, atribuir papéis e criar ambientes favoráveis à interação, para que cada um consiga perceber qual a sua melhor posição.

Não obstante, a exposição destas vantagens não determina qualquer padrão num processo de implementação das ferramentas e plataformas digitais e da filosofia da *Web 2.0* na organização e sua estratégia de comunicação, em particular. Pretendemos distinguir vantagens e separar benefícios, alcançáveis sob diferentes perspetivas e com investimentos diferenciados, para deixar cada organização compreender que objetivos quer alcançar, de que forma o pretende fazer e até que ponto está preparada para acolher esta mudança.

Capítulo III – Concretização

Construir um projeto de I&D *online*: Imagem & *Design* lógico

Numa vertente mais empírica do trabalho de projeto, apresentamos neste capítulo o documento de especificação funcional, que assume grande relevância na elaboração de um produto definido e projetado para a *Web*, como seja um *website* temático. Esta relevância justifica-se pela diversidade de áreas técnicas e científicas envolvidas para a sua concretização.

Entendemos iniciar o documento de especificação funcional deste projeto com a definição da identidade corporativa e respetiva atribuição de uma imagem/identidade visual que pretende traduzir a sua dimensão simbólica, personalidade e linhas de força. Pretende construir-se uma marca que, acima de tudo, traduza o dinamismo, a universalidade e o sentido de *networking* do conhecimento e da investigação científica aplicados ao domínio da Comunicação Estratégica Digital, reconhecendo-a como um ativo na superação da missão das organizações e no seu posicionamento competitivo.

Este documento é essencialmente visual e descritivo e visa antecipar a elaboração de ferramentas teórico-práticas de valor significativo para auxiliar a monitorizar diferentes etapas da execução até à construção final do projeto. Para cumprir este objetivo, recorreremos a instrumentos clássicos de representação da informação, como os organogramas, os diagramas e mapas conceptuais e evoluímos para a definição de *wireframes*, que revelam os primeiros passos para a composição e a estrutura do *design* lógico do projeto que concretizámos.

Apresentamos ainda a natureza económica do trabalho de projeto expondo os pontos-fortes da sua estrutura capazes de gerar receitas. Determinamos a fonte de receitas que melhor satisfaz os objetivos, dada a singularidade temática do projeto.

D-Motions 2.0[®] – Tecnologias de competição digital

Conceito, identidade e imagem

A concretização eficaz de uma estratégia de comunicação digital para uniformizar os fluxos de informação partilhados por *stakeholders*, com vista à produção de determinados fins específicos, implica, antes de mais, a construção e manutenção, também elas estratégicas, de uma linha de força sugerida pela reputação de uma marca e de uma identidade corporativa.

Abandonamos, por momentos, o campo das táticas e das necessidades técnicas da execução de tarefas e damos realce à dimensão simbólica que a identidade e a imagem corporativa sugerem. A nossa identidade corporativa estará na linha da frente de qualquer

atuação por parte da organização: identifica, distingue, diferencia, realça, sugere, alcança, entre tantas outras funções que poderíamos enumerar. *A gestão da imagem corporativa adiciona uma importante dimensão simbólica à comunicação organizacional, bem como aos processos através dos quais as organizações comunicam com os respectivos stakeholders* (Cornelissen, 2008: 65).

Neste sentido, *uma organização (empresa) é como uma pessoa: veste-se, comunica, tem estilo próprio. Em suma, possui uma identidade* (Rasquilha e Caetano, 2009: 52). Por estes motivos importa-nos introduzir a apresentação deste capítulo com uma abordagem simples e concisa à dimensão da identidade, assim como à dimensão da imagem corporativa do projeto. A primeira não é necessariamente tangível. Importa-se com a essência, o espírito e mesmo a cultura que, de alguma forma, a organização manifesta. É a alma da identidade visual corporativa, como sugere Wally Olins (citado por Cornelissen, 2008: 67). Nesta linha de reflexão, também Caetano e Rasquilha auxiliam à compreensão do significado de identidade corporativa, reforçando que *toda a empresa é única, e a sua identidade deriva da sua cultura, da organização das suas raízes, da sua personalidade, da sua força e das suas fragilidades* (2009: 52). A imagem corporativa, por sua vez, é a manifestação concreta e palpável da primeira. É esta que projeta e sintetiza a identidade, a personalidade.

O investimento na construção de uma cultura visual corporativa é o início de um caminho planeado e estratégico da organização, capaz de lhe permitir estabelecer os padrões essenciais para a definição da já evidenciada necessidade de realizar uma estratégia comunicacional a longo-prazo. Refletindo ainda sobre as vantagens do investimento inicial nesta fase da construção do projeto recorremos à síntese que Joep Cornelissen (2008: 65) apresenta. Concretiza como vantagens estratégicas da definição da identidade e consequente imagem corporativas:

Distinção: ajuda os *stakeholders* a encontrar e/ou a reconhecer uma organização. Quando consistentemente comunicada uma imagem corporativa gera uma consciência de reconhecimento coletivo entre *stakeholders*, uma vez que estes grupos têm uma ideia clara da organização. Dentro desta, uma imagem forte e definida permite ainda aumentar a motivação entre os colaboradores, ao mesmo tempo que estabelece e enraíza a sensação de pertença “nós”, gerando um sentimento de identificação com a própria cultura organizacional.

Impacto: a imagem corporativa oferece uma base para que a organização seja favorecida pelos *stakeholders*. Este cenário, por sua vez, pode ter um impacto direto sobre o desempenho da organização quando se levam as partes interessadas a apoiá-la seja através da

compra de bens e/ou serviços, investimentos ou simplesmente a não se oporem ou resistirem às suas decisões.

Stakeholders: qualquer indivíduo pode desempenhar diversos papéis numa organização. Quando uma organização projeta uma imagem consistente de si própria evita potenciais armadilhas que podem ocorrer quando diferentes imagens e/ou mensagens são enviadas para fora. Um empregado, por exemplo, assume a função de técnico ou assistente operacional, mas pode ser igualmente consumidor dos produtos que ele próprio desenvolve. Um conflito entre a imagem corporativa interna, e com desvios e/ou imagens distorcidas emanadas para o exterior, pode conduzir o colaborador, que também é cliente, a uma perceção diferente da organização.

Reconhecemos que a imagem corporativa varia sempre, de forma mais ou menos direta, em relação do conjunto total dos impactos de elementos planeados e não planeados, visuais ou verbais, criados pela organização ou por influências externas (Fernandes *et al.*, 2008; 56). Não obstante, com uma imagem corporativa bem definida e fortalecida interna e externamente, a organização pode, finalmente, iniciar o seu percurso estratégico e atingir os seus objetivos: concentrando-se na competitividade de fatores-chave tais como preço; qualidade; marca; serviços; tecnologia e outros.

A marca: D-Motions 2.0[®]

Refere-se, essencialmente, a *Digital Motions 2.0*. Ou seja, pretende assumir-me como um neologismo para designar o conjunto de ferramentas e aplicações digitais *online*, disponíveis nas plataformas sociais da *Web2.0*, que podem impulsionar ações de comunicação interna e/ou externa, partilha de informação, *brainstorming*, entre tantas outras valências e potencialidades anteriormente descritas.

O projeto prevê a definição de uma identidade corporativa capaz englobar muitos dos desafios anteriormente apresentados. *D-Motions 2.0* encontra a sua primeira inspiração nos contextos digitais (D) e propõe-nos um sentido de movimento, motor, impulso, mecanismo (Motions). Encerra com a expressão *2.0*, por se referir às características do meio onde se encontram disponíveis (*Web 2.0*).

A marca **D-Motions 2.0[®]** foi registada com a classe 41 de NICE, no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual.

Ver a este propósito a apresentação gráfica. Anexo D.

***D-Motions 2.0[®]* – Infraestruturas *low-cost* para aumento da competitividade**

Natureza económica e financeira do projeto

A evolução da tecnologia trouxe consigo a mudança substancial no entendimento das relações sociais. Uma tendência fortemente reconhecida por grandes empresas que desde então têm vindo a somar produtos, serviços e aplicações *online*, incentivando a criação de grupos e comunidades em redes sociais, disponibilizando volumes de informação para gerir e partilhar. De acordo com Sergio Ortega (2007), a difusão destas tendências, aparentemente espontânea, encobre sistemas, plataformas e circuitos de navegação devidamente preparados para uma partilha livre e gratuita de informação. Sistemas baseados nas potencialidades do que havia de vir a designar-se por *Web 2.0* que têm permitido, muitas vezes, subrepticamente, estudar o comportamento dos utilizadores e antecipar necessidades, anunciando espaços únicos, intuitivos e fáceis utilizar.

Estas novas formas de pensar na comunicação e aceder à informação têm vindo a progredir à medida que o utilizador vai aprende e interage com o que o rodeia. Referindo-nos sobretudo ao domínio da Comunicação Organizacional, as novas relações sociais e os novos contextos comunicacionais gerados pela *Web*, determinam maior multidimensionalidade na investigação, sem poder isolar partes ou circunscrever tendências e problemas, ou mesmo sem os interrelacionar, devido às circunstâncias particulares que advêm do sentido de *colaboração* que os domínios da *Web 2.0* sugerem. Daí que, quanto mais nos esforçamos por investigar tendências individuais de cooperação, dos bens públicos, da representação e da reputação, melhor se conclui que tudo está interligado, como defende Rheingold (citado por Ortega, 2007).

É neste sentido que podemos entender a cooperação, a colaboração, a construção de significados e o conhecimento partilhado como estados de participação social que, num determinado momento, são mais ou menos ativos e contam com mais ou menos recursos (Crook citado por Ortega, 2007). Não obstante, o reconhecimento de um estado de participação social presente exige muito mais do que meras reflexões sobre tendências que não soubemos prever. A migração para o digital implica o conhecimento das necessidades reais da organização, dos seus *stakeholders*, das tecnologias úteis e utilizáveis e a integração dos seus colaboradores nesta linha estratégica de evolução dos contextos digitais. Este último aspeto nem sempre tem vindo a ser concretizado com sucesso, delegando espaços apertados para o acompanhamento, formação e integração dos colaboradores nos sistemas de comunicação *online*. Para Ortega, esta realidade resulta da ansiedade e da premência que o sentido de celeridade, competitividade e dinâmica imprime nas organizações levando-as a

apressar-se para se superarem a si próprias nos resultados pretendidos. Consequentemente, identificam-se serviços e sistemas que foram evoluindo sem um acompanhamento dos utilizadores/colaboradores. Justifica-se desta forma um dos objetivos deste trabalho, que procura promover a literacia conceptual sobre *Web*, a compreensão dos sistemas e o entendimento das novas plataformas sociais que convergiram para a digitalização dos modelos e processos de comunicação. A realidade atual demonstra que certos serviços são projetados para ignorar um processo de maturação que alerte para as consequências que podem daí advir. Para Ortega (2007) *estes têm sido criados rapidamente, atraídos pelo manifesto de um mercado competitivo que, continuamente, sucumbe à tendência de novidade e exclusividade.*

Esta equação entre a criação de serviços *online* e a maturação das competências dos recursos humanos pode acarretar consequências negativas na manutenção estratégica da presença *online*. Reconhecer esta realidade é dar importância à ponderação de fatores económicos que, a médio e longo prazos, poderão comprometer objetivos e a concretização de resultados com ruturas ao nível da reputação de uma identidade. Será tanto mais expressiva a qualidade do contributo de cada utilizador/colaborador, quanto maior for a valorização de competências comportamentais (*soft skills*) que se reverterão em impulsos consideráveis na consecução/execução de qualquer fim estabelecido (*hard skills*). Incentivar e propor o desenvolvimento e experiência de competências associadas às novas ferramentas digitais reverterá em benefícios económicos e contributos de sucesso para uma organização. Ao integrar os colaboradores na estratégia global da organização, estimulando a sua valorização e competência profissionais (*soft skills*), proporcionadas pela migração para o digital, e a sua maior participação nos processos de discussão, fortalece-se o sentimento de pertença e identificação com a cultura da organização, suportando os requisitos necessários à execução das tarefas (*hard skills*).

Falamos então do aproveitamento de infraestruturas *low-cost*, baseadas em ferramentas e aplicações digitais *online 2.0 (D-Motions 2.0)* para o aumento da competitividade das organizações.

Modelos de receita do projeto

Erik Qualman (2010: 253) apresenta o conceito *Socialnomics* para designar a nova forma como os *media* sociais estão a transformar o modo como vivemos e como fazemos negócios. Falamos de uma economia dirigida por pessoas, auxiliada fortemente pelo recurso às novas ferramentas digitais de produção e partilha de informação. Esta nova economia

questiona o trabalho isolado e laboratorial dos profissionais de comunicação, os de *marketing* em particular, que antigamente se concentravam em criar anúncios em quantidade para adivinhar quais iriam impactar junto do público-alvo. A filosofia da *Socialnomics* assenta na proximidade aos *stakeholders* e no empenho das organizações e dos seus profissionais de comunicação em promover *contínuos diálogos externos com os seus clientes ou potenciais clientes, em simultâneo com contínuos diálogos internos com os departamentos de produção, de serviço aos clientes e desenvolvimento de produtos* (Qualman, 2010: 144).

Esta ideia pressupõe que a estratégia da organização, seja de comunicação, de produto, de vendas ou outra, ganhe uma nova dinâmica e exija aos gestores maior disponibilidade para interpretar o *feedback* das suas ações, poderem monitorizá-las e reajustar as suas opções estratégicas em função da avaliação que resulta deste processo. As ferramentas e as novas plataformas digitais possibilitam o envolvimento das organizações em conversações permanentes com as partes interessadas, permitindo-lhes identificar necessidades e avaliar novas ações de mudança, facilitando respostas mais rápidas.

A definição das fontes de receita para este projeto obedece a este princípio de auscultação permanente em relação às decisões tomadas inicialmente. Deixa, por isso, margem suficiente para adaptarmos os modelos de receita em função da informação que posteriormente será rececionada, proveniente dos utilizadores, parceiros e outros interessados no produto (*website*).

Atendendo às particularidades socioeconómicas atuais, o desenvolvimento de uma iniciativa com as particularidades deste projeto, e por falarmos em promoção da investigação e do conhecimento que, numa fase imediata não se revertem automaticamente em proveitos financeiros avultados, leva-nos a concordar que a aposta num produto projetado e desenvolvido para a *Web* se afigura como a melhor opção. Apostamos não apenas nas potencialidades das novas plataformas sociais na *Web*, mas acima de tudo nas forças de colaboração organizadas, capazes de produzir dinâmicos e novos produtos e serviços com aplicação prática em áreas estratégicas das organizações. Entendem Don Tapscott e Anthony D. Williams, na sua mediática obra *Wikinomics* (2006: 11), que os indivíduos podem tirar proveito da filosofia inerente à *Web 2.0* de tal forma como as organizações nunca conseguiram prever no passado. Designa estas novas ferramentas por *infraestruturas low-cost que permitem milhões de pessoas, individualmente ou em pequenos grupos, gerar novos produtos, ter acesso a mercados e surpreender clientes de uma forma tão particular que, ainda hoje, grandes empresas não conseguem*. Esta realidade, acrescentam os autores, deu aso a novas capacidades colaborativas e novos modelos de negócio que, por um lado, reforçam o

poder de determinados indivíduos e organizações e, por outro, destroem aquelas que falham a sua adaptação.

Estamos em crer que também este projeto pode basear-se no que é designado por *peer production* ou *peering* (Tapscott e Williams, 2006: 11): um novo modo de inovação e criação de valor. Na prática, descreve o que acontece quando indivíduos e organizações colaboram abertamente em direção à inovação e ao crescimento das suas capacidades de produção e intervenção no melhoramento de produtos, serviços, infraestruturas, entre outros.

Para o desenvolvimento deste projeto move-nos, essencialmente, o contributo teórico e científico que consubstancia a promoção da literacia, o incentivo da investigação e a problematização da Comunicação Estratégica Digital como denominador comum na base do desenvolvimento de uma estratégia sustentada para a concretização e otimização dos resultados, sejam eles individuais e/ou coletivos.

Todavia, prevendo as necessidades de financiamento da execução prática deste projeto, encetaram-se esforços a fim de integrar os modelos de receita mais adequados para a manutenção e sustentabilidade do mesmo. Os modelos de receita definidos para este projeto basearam-se nas propostas apresentadas por Amy Shuen⁵ (2008). Nesta obra, Amy Shuen desconstrói modelos de negócios e de receitas de grandes empresas bem sucedidas no domínio dos *e-businesses*, como, por exemplo, o *website Flickr*, especializado na partilha de imagens.

Na pesquisa bibliográfica, identificámos diversos modelos de negócio, classificados de maneiras distintas. Todavia, a necessidade de estabelecer um modelo de receita para este projeto levou-nos a focar a nossa atenção nas propostas de Amy Shuen (2008) e Michael Rappa⁶ (2010). Ambos, por razão da sua experiência profissional e ligação à avaliação de novas oportunidades de negócio *online*, apresentam uma categorização e classificação sustentada de modelos de *receita* observáveis na *Web*. Em nenhum dos casos a classificação apresentada pretende ser exaustiva e/ou definitiva. Partimos, uma vez mais, do princípio que reconhecemos a dinâmica dos contextos digitais e consequente aperfeiçoamento dos recursos, aplicações e outras variações que podem ser esperadas no futuro.

⁵ **Amy Shuen** é uma personalidade internacionalmente reconhecida de Silicon Valley pelo trabalho que desenvolve sobre modelos de negócios *online* e sobre economia da inovação. Oradora frequente em conferências e eventos da indústria de capital de risco é ainda uma investigadora premiada da O'Reilly Media Inc.. Lecionou alta finança estratégica, empreendedorismo e tecnologia para MBA orientados para profissionais técnicos e executivos da *Wharton UPenn*, *Haas School of Business* na Universidade de Berkeley, em *San Jose State University*, *China Europe International Business School* e *École des Ponts* e Escola Politécnica (França). Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <<http://www.oreillynet.com/pub/au/2973>>.

⁶ Michael Rappa é o diretor e fundador do *Institute for Advanced Analytics* e membro do corpo docente do Departamento de Ciência da Computação na *North Carolina State University*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <<http://digitalenterprise.org/mrappa.html>>.

A vantagem dos modelos de negócio *online* passa essencialmente pela possibilidade de edição e atualização. Uma monitorização constante dos resultados que vão sendo obtidos pode auxiliar a redefinição da estratégia adotada para obter receitas e diminuir custos. Os modelos de negócio *online* podem ser implementados de maneiras diversas, isolada, ou conjugando técnicas diferentes, em função dos objetivos particulares de cada organização, serviço, marca e/ou produto. A importância que os modelos de negócio revestem para as marcas como elemento diferenciador e de posicionamento, tem-se traduzido atualmente numa forma de propriedade intelectual, que pode ser protegido por patente. São casos paradigmáticos da *Apple*, com a *iTunes Store*⁷, ou mesmo o *Facebook*⁸.

Fonte de receita múltipla e o modelo de negócio *online*

Identificadas quatro categorias de fontes de receita – receita única; receita múltipla; receitas interdependentes; *loss leader* (Shuen, 2008: 14) – adaptámos ao projeto a fonte de receita múltipla por contarmos com uma fonte de receita decorrente de diferentes produtos ou serviços (ver, a propósito, a **figura 2**).

Neste enquadramento financeiro, definimos, entre vários modelos (Shuen, 2008: 15 e Rappa, 2010), o modelo de *publicidade/patrocínio ou parceria*, também designado por modelo de *partilha de receitas*, como o nosso modelo de negócio *online*.

Modelo de publicidade *online*/patrocínio ou parceria (*partilha de receitas*)

O modelo de publicidade *online*, também designado por modelo de *partilha de receitas*, é uma extensão do modelo tradicional de transmissão de campanhas nos *media*. O emissor, neste caso, um *website*, fornece conteúdos (essencialmente, mas não necessariamente gratuitos) e serviços (*e-mail*, mensagens instantâneas, *blogs*, arquivo, sistema de agregação, entre outros) interrelacionados com mensagens publicitárias nos diferentes formatos comerciais (*banner*; *full banner*; *half banner*; *Sky Scraper*; *M-Rec*; *wallpaper*; botões, entre outros). Os diferentes espaços comerciais podem ser a principal e exclusiva fonte de receita para a gestão do *website*. O emissor pode ser um criador de produto/serviços ou um distribuidor de conteúdos gerados noutras plataformas e formatos.

O modelo de publicidade *online* apresentará melhores resultados em duas situações distintas: 1) quanto maior for o volume de tráfego de utilizadores do *website*; 2) quanto mais especializado for o *website*/conteúdos, como é o caso deste projeto.

⁷ <http://www.apple.com/itunes/>

⁸ <http://www.facebook.com/advertising/>

Determinámos as categorias que compõem o modelo, e o seu modo previsto de aplicação no projeto. (Ver a este propósito o **anexo E**.)

Documento de especificação funcional para planejar e monitorizar projetos Web

Composições visuais para tomada de decisões

Na elaboração de um produto definido e projetado para a *Web*, ter por princípio de metodologia de trabalho a definição de um documento de especificação funcional é antecipar a elaboração de ferramentas teórico-práticas de valor significativo para auxiliar a monitorizar as suas diferentes etapas da execução. O documento de especificação funcional é parte integrante de qualquer *Modelo Lógico* para planeamento de programas, atividades e avaliação de resultados. Isto é, tendo em consideração o trabalho de Milar (citado por McCawley, 1997:1), os modelos lógicos assumem-se como úteis sistemas de ferramentas para a otimização do desempenho da gestão das organizações, equipas de trabalho e, em última instância, para a definição das estratégias de comunicação. Recorrendo aos mesmos autores, Paul F. McCawley (1997) apresenta os modelos lógicos como narrativas ou representações gráficas de processos da vida real que comunicam os pressupostos subjacentes através das quais uma atividade deverá levar a um resultado específico. O modelo lógico ilustra, desta forma, uma sequência de relacionamentos causa-efeito, abordando os diferentes sistemas para comunicar o caminho a trilhar em direção a um determinado resultado desejado.

Perceber-se-á, neste documento, que falamos de um *modelo entidade-relacionamento*, conforme proposto por Peter Chen (1976: 9), incorporando importante informação semântica sobre o mundo real. Parte do pressuposto que uma visão natural da realidade consiste no convívio de *entidades* e *relações*. O autor entende assim que uma *entidade* é algo (*uma coisa*) que pode ser distintamente identificado. Falamos, por exemplo, de pessoas, empresas, eventos. Por seu lado, uma *relação* é uma associação entre entidades. A reunião dos dois conceitos funda novas conceções, definições e até mesmo novas preposições para novas entidades e relações. Estas definições concetuais ganham especial relevância para a compreensão das relações estabelecidas à frente na apresentação do mapa conceptual de definição gráfica e estrutural do projeto.

Por razões que vão ficando mais claras à medida que vamos apresentando o desenrolar da estrutura que definimos para o projeto *D-Motions 2.0*, o documento de especificação funcional pode, entre outras mais-valias, acrescentar valor na definição de: 1) planeamento de processos; 2) previsão de recursos; 3) concretização de objetivos; 4) identificação de

funcionalidades em *front office* e em *back office*; 5) determinação de *design* e usabilidade; 6) melhoria da experiência do utilizador; 7) calendarização; 8) controlo do sistema através de testes, provas de segurança e procedimentos; 9) influências externas; 10) monitorização das várias etapas de execução do projeto; 11) avaliação dos procedimentos definidos; 12) e reavaliação.

O documento de especificação funcional deste projeto integra diagramas, organogramas e *wireframes* (estruturas de *design* lógico). Conceitos sobre os quais nos debruçamos à medida que expomos as conceções gráficas elaboradas para o efeito. Este documento trata essencialmente de elementos conceptuais, abstratos, como refere o documento da Oracle⁹. Não estamos ainda no domínio da implementação física. Lidamos antes, nesta fase, com a definição de conceitos e informações úteis à concretização do projeto. Falamos, por exemplo, de entidades e atributos. A primeira designa um conceito, um pedaço de informação e a segunda auxilia a definição e a identificação das particularidades dessa mesma identidade.

Para traduzir esta realidade e enquanto *entidade-relacionamento* comumente utilizada, recorreremos à *diagramação* como ferramenta simples e clara de explicação. Através do diagrama identificamos assuntos/conceitos centrais ou atómicos (entidades), com recurso a atributos de comunicação visual, a partir dos quais identificamos as informações (caraterísticas) pertencentes a cada um deles e as relações que podemos estabelecer entre eles.

Para abordar este capítulo recorreremos com frequência à obra de Dan M. Brown (2011) por reconhecermos que o trabalho reúne, de modo sistemático e aprofundado, todos os passos necessários à definição e elaboração de processos não apenas de *Web design*, mas também sobre a documentação de um projeto como elemento fundamental na execução estratégica de um produto *Web*.

O diagrama

Neste sentido, iniciamos por justificar a nossa opção pelo recurso à diagramação. Importa salientar que à semelhança do que Brown (2011, 5) defende, um diagrama, individualmente, é apenas uma expressão de ideias. Não transmitirá, à partida, o contexto particular do projeto. Evocando a imagem da banda-desenhada, um diagrama surge como uma vinheta numa banda desenhada: pode ser expressiva e sugestiva por si só, mas isolada não transmite qualquer contexto global. Um bom diagrama deve fazer-se acompanhar de um enquadramento teórico e um desenvolvimento conceptual, já elaborado nos primeiros pontos

⁹ Oracle Corporation. “Overview of Logical Design”.

Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <http://docs.oracle.com/html/A76994_01/logical.htm>

deste trabalho, e ser complementado com uma narrativa visual como neste caso se realiza. Apenas de forma integrada um bom diagrama poderá reunir e ligar as *vinhetas certas*, reproduzindo um tema concreto e particular. O diagrama revela uma primeira abordagem à disposição dos conceitos centrais e respetivos atributos no projeto. Os tons, as formas, a intensidade da cor, a disposição, revelam à partida o sentido de importância, relevância, posicionamento dos diferentes assuntos.

Percebe-se na **figura 5** – *diagrama conceptual* – que existem dois elementos de igual destaque que revelam uma primeira opção por caminhos particulares de navegação. Da mesma forma, percebemos que existem elementos que, embora de relevância menos expressiva que “I&D” e “Organizações”, estão presentes em todos os campos, seja qual for o caminho que inicialmente for adotado. É, por exemplo, o caso dos elementos a amarelo, as notícias e a agenda.

O organograma

Enquanto o diagrama apresenta uma mera relação visual entre os diferentes elementos no projeto, estabelecendo posições de maior ou menor relevância e/ou proximidade, o organograma, por sua vez, representa uma estrutura formal da organização das diferentes entidades e atributos. Os organogramas enquanto ferramentas classicamente utilizadas para representarem estruturas de serviços e hierarquias nas organizações, estruturas funcionais e/ou recursos humanos, revelam grande utilidade na documentação de qualquer projeto *Web*. O organograma mostra como estão dispostos as entidades/conceitos centrais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre os diferentes elementos.

A opção por um organograma vertical auxilia a identificação da prioridade na concretização do processo de *design* e na programação da estrutura, mas também a abrangência que os conceitos revelam e a informação que incorporam. É uma primeira abordagem geral das relações que se estabelecem entre as diferentes entidades do projeto, mesmo que à partida não estejam visíveis na totalidade a partir da página principal, ou das páginas de níveis consequentes.

Numa leitura simples deste *organograma conceptual* (**figura 6**), percebemos que, na *homepage*, existem dois caminhos possíveis: “I&D” e “Organizações”. Concretizamos assim uma disposição dos elementos que servirão públicos e necessidades concretas, ainda que complementares. Porém, o caminho, que o utilizador opta inicialmente, não é quebrado por uma navegação desintegrada e não relacional. É através das relações que estabelecemos entre os diferentes elementos que se gera uma estrutura relacional, interdependente, coerente, capaz

de servir necessidades de qualquer trajeto que a navegação do utilizador trilhe (*ver a propósito a figura 7*).

Estas relações estabelecidas, associadas aos elementos gráficos e visuais, concretizam o mapa conceptual do projeto. Isto é, identificam-se as relações necessárias e possíveis para garantir a significação natural dos respetivos elementos interligados.

O *mapa conceptual*, **figura 14**, estabelece as relações entre os elementos dispostos no organograma. O mapa pode ainda ser complementado depois de geradas as estruturas do *design* lógico. Este traduzirá todas as associações conceptuais e visuais que foram estabelecidas quer no diagrama, quer no organograma, e mesmo no mapa conceptual simples do organograma.

Mapa conceptual

Assumimos a relevância e utilidade do recurso dos mapas conceptuais, enquanto ferramentas de representação gráfica deste tipo de projetos. Joseph Novak, metor da ideia, intervém no trabalho de compilação sobre as técnicas a aplicar nos mapas conceptuais, realizado por Cañas (2003).

Os mapas conceptuais assumem-se como ferramentas de gestão, para organizar e representar o conhecimento, tratando-se de um aperfeiçoamento do convencional organograma, porém efetivamente detalhado nas relações que se estabelecem entre entidades, com o fim de ser utilizado como instrumento de trabalho de equipa. Aqui os elementos apresentados nos organogramas ganham uma nova informação e adquirem significado para quem visualiza o documento, graças às ligações entre aspetos relevantes da estrutura.

Com uma visão mais prática, Brown (2011: 65) entende que o mapa conceptual se apresenta como uma técnica dinâmica e variável, capaz de se ajustar às circunstâncias e explicar diferentes aspetos relativos ao *website*. Designa ainda mapas conceptuais por *modelos conceptuais* ou *diagramas de afinidade*. Um mapa conceptual pode auxiliar, de forma determinante, a delineação da estratégia para estabelecer *templates* e estruturas de *Web design*, componentes, módulos, navegação, bem como uma eficaz ligação à estrutura de *back office*, ligada ao sistema de gestão de conteúdos. Os mapas conceptuais manifestam grande relevância para a definição de elementos gráficos, usabilidade e navegação e possibilitam um esclarecimento sobre a opção pela melhor forma de relacionar estes elementos com a informação que é a essência do projeto *Web*. Entre outras mais-valias destacamos, por exemplo: ligação de conteúdos; disposição do conteúdo e definição de módulos; relações associativas entre conceitos e partes do *website*; tipos de interação e gestão de expectativas do

utilizador; as prioridades relativas na disposição da informação; conceitos centrais; hiperligações; e navegação.

Wireframes – composição e estrutura do design lógico

Dan M. Brown (2011: 166) define *wireframe* como uma visão simplificada do conteúdo disponibilizado em cada página do produto final, normalmente desprovido de cor, tipografia, estilos e imagens. Também conhecidos como *esquemas* ou *blueprints*. Os *wireframes* são os documentos que mais auxiliam o processamento das necessidades de *Web design*. Auxiliam as equipas a estabelecer funcionalidades, comportamentos e prioridades do conteúdo, nas diferentes páginas. Ao mesmo tempo, estabelecem alguns princípios para o processo particular de desenvolvimento da imagem do produto final, ajudando a definir detalhes funcionais e a avaliar a viabilidade dos padrões estruturais definidos.

O documento de *wireframes* contempla três passos essenciais:

1.º Apenas retângulos. Tons de cinzento.

- Definição das áreas de conteúdo, prioridades e distinções, e identificador de ecrã.

2.º Retângulos com formas. Distinção cromática.

- Definição do *layout*, conteúdo para identificação de áreas, amostras de conteúdo, e elementos funcionais.

3.º Além dos retângulos. *Web design*.

- Definição de grelhas, prioridade ao *design*, e elementos gráficos e estéticos.

(Ver possíveis representações gráficas e técnicas de demonstração relacional na **figura 4**.)

No desenvolvimento deste projeto resumimos a nossa apresentação dos passos um e dois. O terceiro passo é relativo à concepção final de *Web design* que é apresentado no projeto final, disponível *online* (www.d-motions.com).

Nas **figuras 8, 10 e 12**, correspondentes ao primeiro passo, existe uma disposição de formas a sugerir que estão reservados espaços para um módulo particular. As formas não estão definidas rigidamente e podem ainda ser preenchidas por qualquer informação, seja texto e/ou imagem. Falamos ainda de *design* lógico por se referir a conceitos em abstrato.

Por outro lado, as **figuras 9, 11 e 13** indicam-nos já conceitos definidos e texto representativo dos espaços reservados e para que fins estão atribuídos. Da mesma forma, existe já uma aproximação à estrutura, traduzindo-se numa sugestão muito clara da organização e disposição do produto final.

Este documento de especificação funcional é assim mais uma ferramenta para integrar o trabalho que pretende, em última instância, assumir-se como um *Modelo Lógico de Planeamento e Monitorização* da construção de um projeto concebido para a *Web*.

Não queremos com isto determinar o cumprimento de todos estes passos para garantir o sucesso de um produto *online*. Simplesmente acreditamos que a documentação e o podem assumir-se, desde logo, como instrumentos de grande utilidade para qualquer fase do projeto: da preconceção (ideia), ao planeamento da execução, ao projeto final. Trata-se de um documento redigido, visual e funcional, que auxilia e otimiza a relação entre todos os intervenientes necessários à concretização de um projeto para a *Web*.

De igual forma, interessa que uma organização, que inicie a sua migração para o digital e/ou pretenda reforçar o seu posicionamento na *Web*, esteja documentada e estrategicamente consciente dos programas que quer aplicar em contexto digital. Tomará decisões esclarecidas, otimizará custos e preverá necessidades no momento, a médio e a longo prazos. Pretende-se, acima de tudo, que qualquer organização consiga estabelecer um documento coerente e funcional, que permita que o seu produto/projeto na *Web* seja uma realidade executada e se torne, depois, uma fonte constante de *feedback* e de inspiração. E que não aconteça o inverso: um projeto indevidamente documentado, não fundamentado e sem definição estratégica que se transforme num produto que, embora *online*, permaneça eternamente numa versão *beta*.

Capítulo IV - Discussão de resultados

Conceção do *website* www.d-motions.com

Para alojar o projeto e dar corpo à estrutura que apresentámos, foi registado o domínio www.d-motions.com.

Concretizado este registo, estabelecemos planos de ação para reunir com a empresa responsável pela programação e *web design* do *website*. Nos sucessivos encontros, podemos validar a pertinência do documento de especificação funcional anteriormente descrito. Este documento serviu de base de discussão e apresentação de ideias que foram sendo, gradualmente, otimizadas em função das necessidades técnicas, recursos humanos e meios financeiros disponíveis e necessários para a concretização do trabalho.

O primeiro resultado de *brainstorming* está disponível para consulta no **anexo F**. O resultado prático deste trabalho está agora disponível e concretizado, *online*, em www.d-motions.com.

Proposta de um Modelo Teórico de Maturidade em Comunicação Estratégica Digital

Do cenário descrito neste projeto e do contacto profissional quotidiano – de convergência multimédia, aprofundamento de capacidades das plataformas resultantes do processo de digitalização e de otimização da força das marcas/serviços através da gestão da presença *online* – percebemos que, muitas organizações, procuram cada vez mais lançar iniciativas a fim de retirar partido das vantagens das ferramentas digitais *online* e, desta forma, envolver no mesmo processo, todos os *stakeholders*.

No sentido de auxiliar este processo de monitorização das organizações para fundamentar os seus projetos de reestruturação/modernização e atualização, bem como documentar as estratégias definidas ao nível de Comunicação Organizacional, propomos a definição de um Modelo Teórico de Maturidade em Comunicação Estratégica Digital. Este modelo teórico é, naturalmente, uma abstração de uma realidade existente e pretende assumir-se como um ponto de partida de discussão e aperfeiçoamento, enquanto ferramenta de ação e atuação organizacional.

Pretende-se que esta ferramenta se traduza num elemento prático, para pequenas e grandes organizações conhecerem o seu posicionamento atual e poderem antever o caminho, que terão que trilhar para atingir as etapas consequentes, (re)organizando objetivos e procedimentos funcionais, para transitar de uma fase para outra.

A elaboração deste modelo prevê, adicionalmente, que cada organização possa traçar o caminho mais ajustado às suas particularidades, bem como aprovisionar competências, recursos e marcos necessários para operacionalizar as respectivas transições entre os diferentes estádios.

Concentrando as mais-valias desta ferramenta, podemos indicar que o modelo:

1. Determina em que estágio de maturidade cada organização se posiciona;
2. Identifica os passos necessários para otimizar e/ou evoluir para um estágio superior;
3. Oferece às organizações os benefícios de *benchmarking* interno, por oposição à comparação cruzada com outras instituições semelhantes/concorrentes, identificando pontos conquistados e áreas com necessidades especiais de melhoramento;
4. Apoia a tomada de decisões estratégicas e a gestão de meios e recursos;
5. Reforça o posicionamento estratégico da identidade corporativa;
6. Introduce no dia-a-dia da organização um sentido de melhoramento e de progresso sucessivos e cumulativos.

O modelo apresentado inspira-se em vários contributos disponíveis em documentos *online* e/ou artigos científicos, elaborados por autores e profissionais ligados à Comunicação Estratégica Digital, como Gijsbert van der Sleen (2011), R. Wang (2011), E. Gattiker (2011), John Hernandez (2011), Ken Chen (2010), Emanuele Quintarelli (2010), Gavin Heaton (2011) ou Rachel Happe (2011). O modelo sistematiza alguns contributos, introduz novos elementos e integra ainda algumas das ideias elaboradas e colocadas em prática em países como Estados Unidos da América, Austrália ou Itália, por consultoras e outras agências ligadas a estes domínios.

Definimos o modelo com cinco estádios de maturidade. Para o compreendermos melhor, estabelecemos cinco variáveis e 15 indicadores relevantes para cada uma das fases. A definição deste modelo prevê a integração de padrões de *performance* da organização: internos (posicionamento e caracterização; abordagem; tecnologia; performance); e externos (envolvimento com os *stakeholders*).

Cada estágio está caracterizado por um certo nível de compreensão do papel das plataformas sociais *online* na criação de valor, em organizações com estruturas diferenciadas e específicos níveis de integração entre os sistemas de informação e de comunicação interna e a gestão da presença *online* e da migração digital. A evolução de um estágio para outro está dependente de um melhoramento cumulativo em todas as variáveis, com reações positivas nos respetivos indicadores.

Não obstante, importa sublinhar que não pretendemos assumir que o objetivo máximo será atingir o estágio de maturidade 5. O desempenho de cada organização deve prever os elementos particulares dos seus produtos/serviços, os recursos disponíveis e os objetivos identificados. A presença no estágio “otimizado ou orgânico” não significa necessariamente que os objetivos de uma organização são melhor servidos.

(Ver a este propósito a **figura 3**.)

Estádio de Maturidade 1 – Offline ou Pré-Social

Relação com plataformas sociais digitais: *desconhecido*.

Posicionamento e caracterização da organização: com uma liderança muito centralizada e controladora, revela uma governança desestruturada. A cultura organizacional não é assunto prioritário, nem faz parte dos ativos materiais. Por esta razão, é acessório pensar nisso. A visão e a estratégia orientam-se para a sobrevivência e para a gestão do dia-a-dia.

Abordagem organizacional: inexistência de departamento responsável pela área da comunicação, muito menos pela manutenção da marca em contextos digitais. Não é prestada a devida atenção às solicitações dos clientes, oportunidades e sugestões que vão sendo deixadas *online*. Não existem, por conseguinte, recursos humanos dedicados a esta atividade, nem orçamento dedicado no contexto global da ténue estratégia global da organização.

Envolvimento com os *stakeholders*: a organização é centrada nela própria. Não existe qualquer intenção de relacionamento em contextos digitais com qualquer que seja o interveniente.

Tecnologia e integração de ferramentas 2.0: os colaboradores revelam uma falta de conhecimento da existência de ferramentas digitais 2.0 para integrar na otimização dos negócios. A direção/chefias, quando tem conhecimento da sua existência, encara-as como uma ameaça à produtividade dos seus colaboradores. A existir utilização de ferramentas e plataformas sociais *online*, trata-se de uma utilização individual, em contexto não profissional.

Performance: a única métrica existente traduz-se no saldo. A diferença entre receita e despesa: o lucro.

Estádio de Maturidade 2 – Iniciado ou Channel

Relação com plataformas sociais digitais: *descoberta*.

Posicionamento e caracterização da organização: a organização conta com uma liderança hierarquizada e a governança e o alinhamento são *não-formais*. Isto é, há uma

percepção de quem governa, mas não está estabelecido formalmente. A visão e a estratégia da empresa definem-se apenas por necessidades funcionais, mas estabelecem-se objetivos. Não existe ainda uma cultura organizacional receptiva à introdução de grande agitação nos processos estabelecidos. É uma cultura reativa. Tem conhecimento da existência de novas tecnologias e plataformas digitais *online* e começa a olhar para estas iniciativas com curiosidade e oportunidades das quais “já ouviu falar”.

Abordagem organizacional: existem recursos humanos que tratam de questões mínimas de comunicação, mas a atuação nesta área ainda não é estratégica. É uma necessidade orgânica, inerente à organização, mas não está centralizada e devidamente profissionalizada. Os recursos dedicados à comunicação ainda se dividem, eventualmente, entre serviços de naturezas completamente distintas. A organização entende manter ainda uma posição superior e distanciada face à sua audiência, pretendendo estar sobre o controlo da mensagem. Está presente *online* e assume o portal corporativo como um passo importante, mas não existe a integração de aplicações de *feedback* e colaboração.

Envolvimento com os *stakeholders*: alguns dos decisores da organização (essencialmente com responsabilidades nos canais de comunicação) começam a olhar para as plataformas sociais *online* como canais para enviar mensagens a clientes ou potenciais clientes. A comunicação ainda é unilateral e difundida em massa, sem segmentação e critérios de emissão. Não há uma iniciativa organizada em torno de *social businesses*. Não existe ainda uma comunidade. Resiste uma hierarquia no relacionamento entre *stakeholders*.

Não são emanadas diretrizes do topo da hierarquia, chegando mesmo as chefias a ser indiferentes às sucessivas experiências que diferentes colaboradores e departamentos vão ensaiando. Os fluxos de informação e comunicação são gerados apenas pela organização.

Tecnologia e integração de ferramentas 2.0: pequenos grupos de indivíduos/colaboradores iniciam o processo de descoberta das oportunidades das ferramentas digitais 2.0. A organização encontra-se ainda numa fase experimental e começa a sua migração para o digital. A abordagem da sua presença *online* é ainda movida por princípios da *Web 1.0*: mera presença, ausência de diálogo. A gestão de conteúdos é unilateral. Não existe uma integração formal da tecnologia e das ferramentas 2.0 na gestão de processos e na otimização de recursos.

Qualquer departamento tem oportunidade de definir a sua experiência em plataformas sociais. Não há coordenação entre os diferentes projetos, nem uma política de integração e coerência entre as diferentes, nem uma homogeneização da mensagem para os recetores.

Performance: há uma tentativa de iniciar a monitorização dos dados da organização e dos resultados de algumas iniciativas de comunicação pontuais e não formais. A validação destes resultados está comprometida à partida, na medida em que não existe uma participação efetiva da audiência. A promoção da comunicação começa a merecer mais atenção, mas ainda não é estratégica. Os valores apurados apenas auxiliam a tomar decisões em ações de comunicação tradicionais, em massa e maioritariamente *offline*.

Estádio de Maturidade 3 – Emergente ou Permeável

Relação com plataformas sociais digitais: *evangelização*.

Posicionamento e caracterização da organização: culturalmente, os gestores estão recetivos à mudança e às novas tecnologias e começam à procura de processos bem-sucedidos e de apoio para projetos-piloto, fundamentados em novas aplicações, preferencialmente, em contexto digital, novas ferramentas e plataformas. Existe maior permeabilidade e recetividade para novas apostas e redefinição de estratégias, essencialmente por meio do aprofundamento de ideias espontâneas, que tenham surgido isoladamente entre departamentos ou através da imitação de exemplos bem-sucedidos de organizações concorrentes.

A estrutura de gestão é organizada. Cada departamento conhece os seus objetivos. Quanto à visão e à estratégia, embora estejam definidos objetivos funcionais, podem ser reorganizadas, a qualquer momento, mediante o encontro de um consenso, após a introdução de novas ideias e a obtenção de alguns resultados das iniciativas experimentais.

Abordagem organizacional: ainda não existe um desenvolvimento profundo e em larga escala das estratégias de comunicação, muito embora se inicie a documentação e o planeamento das atividades previstas neste contexto. A presença *online*, e os perfis corporativos, já estão organizados de forma a receber contributos de clientes e outros colaboradores. Está constituído um departamento focado na estratégia de comunicação, responsável por enquadrar a direção de novas perspetivas e atividades para a otimização do posicionamento. Trata-se de um departamento semiprofissionalizado, embora com um orçamento limitado para investir em áreas de comunicação segmentada, como seria o caso da Comunicação Estratégica Digital. Não obstante, embora exista uma escuta ativa dos clientes e demais *stakeholders*, não está ainda presente uma estrutura capaz de suportar uma grande reestruturação organizacional.

Envolvimento com os stakeholders: há uma comunidade emergente que resulta da atividade da organização para estimular uma estratégia de *Enterprise 2.0* e começa a operacionalizar padrões de gestão de processos para o efeito.

A audiência deixa de ser encarada como um alvo meramente passivo, atingido por campanhas de *marketing top-down* elaboradas com dados gerais, para começar a ser entendida como um parceiro na definição da estratégia de comunicação, para o melhoramento da performance da organização. Inicia-se um processo de escuta das conversações *online* para melhor a compreensão das necessidades e das expectativas dos clientes. Os resultados da avaliação das mensagens produzidas na rede nem sempre são devidamente monitorizados, para retirar daí proveito e definir estratégias e/ou desenvolver iniciativas em plataformas sociais. O cliente/audiência, com a posição que começa a ganhar dada a sua presença *online*, estimula a organização a ser mais aberta, transparente e mais precisa, nas mensagens que emite. O cliente ganha um novo destaque enquanto parceiro da organização. Todavia, as interações são, nesta fase, estabelecidas essencialmente entre o departamento de comunicação e o cliente. Ainda não existe uma integração da estratégia de comunicação digital externa com os processos internos e as diferentes áreas funcionais.

Tecnologia e integração de ferramentas 2.0: existe, pela primeira vez, um estabelecimento de contas corporativas em plataformas sociais: *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, e *YouTube*, por exemplo. A organização adota ferramentas 2.0 capazes de intercetar e recolher, sistematizadamente, conteúdos relativos à sua marca/produto. Contudo, as conversações e a produção de matéria gerada nas plataformas sociais *online* estão ainda desligadas dos circuitos internos. As respostas que a organização dá com base nestes dados recolhidos não têm impacto nos procedimentos estabelecidos dentro da organização e dos departamentos.

Performance: assistimos, muitas vezes, nos perfis corporativos das redes sociais, a uma mera coleção de fãs, não existindo qualquer estabelecimento e manutenção de conversação.

Neste estágio, as métricas são básicas e regem-se essencialmente pelo número de: participantes em redes sociais; visualizações e páginas vistas; comentários, entre outros, que são compilados e reportados aos gestores funcionais das atividades de comunicação.

Estádio de Maturidade 4 – Estratégico ou Operacional

Relação com plataformas sociais digitais: formalização.

Posicionamento e caracterização da organização: neste estágio a organização já está para além da mera conexão com o cliente. Há um verdadeiro compromisso com os *stakeholders* para efetivar conversações com significado e valor e daí retirar o devido

proveito. Há uma abertura real à colaboração onde de facto se produzem efeitos e consequências: resultados.

As chefias estão dispostas – e entendem a necessidade – a colaborar. Abandonam a filosofia *top-down*, na definição de objetivos e processos, para se nivelarem à altura de todos os *stakeholders* a fim de auscultar experiências e resultados positivos da execução de políticas e procedimentos, e otimizá-los. Existe uma formalidade saudável na organização dos departamentos, e uma integração formal entre as diferentes valências com o objetivo de gerar uma homogeneização nas mensagens produzidas e incutir força de marca.

Abordagem organizacional: graças à melhor compreensão dos comportamentos, preferências e necessidades, bem como à maior compreensão relativa às oportunidades geradas pelas conversações *online*, a organização tem a intenção de envolver todos os *stakeholders* externos como influenciadores-chave de ações como: desenvolvimento de produtos; (re)branding; melhoramento de serviços e procedimentos; campanhas de *marketing* e comunicação; posicionamento de marca; entre outros. Isto é, a estratégia de comunicação é guiada por procedimentos, muito embora resulte essencialmente do sentido de colaboração de todos os intervenientes. A abordagem às questões comunicacionais é profissionalizada, de tal forma que o objetivo passa por recolher os contributos e sistematizá-los, trabalhá-los e produzir novas mensagens que respondam às necessidades e expetativas dos que participaram neste processo: direta ou indiretamente, interna ou externamente, profissionalmente ou não.

Já não se fala apenas num sentido unilateral no qual a organização emana uma mensagem a uma audiência. A monitorização é levada a cabo nas relações que se estabelecem de “dentro para fora”, entre *stakeholders* e entre os próprios departamentos internos. Há, pela primeira vez, uma integração na monitorização e avaliação de procedimentos, estratégias e métricas.

Envolvimento com os *stakeholders*: os fluxos de informação gerados entre *stakeholders* e os resultados provenientes destas trocas de contributos são devidamente recolhidos, analisados e organizados, num processo cíclico contínuo que em cada etapa envolve um elevado nível de organização e planeamento. Os elementos envolvidos (clientes, parceiros, gestores, fornecedores, entre outros) reclamam uma participação ativa nos processos de decisão e de execução e não se resignam a receber mensagens pré-formatadas de forma passiva. Todavia, o tipo de intervenientes e as áreas de atuação permanecem confinados a cenários de colaboração bem definidos.

A comunidade *online* é construída e gerida profissionalmente, com normas e processos definidos, mas flexíveis.

Tecnologia e integração de ferramentas 2.0: os departamentos de Comunicação e Marketing e de Tecnologias da Informação interligam competências e estão implicados, ao mesmo nível mas em áreas de atuação diferentes, nas estratégias de comunicação digital definidas. Entende o conceito de *software as a service* (SaaS) e aplica este princípio na gestão das suas redes informáticas e respetivos *softwares*. As plataformas sociais são entendidas como ferramentas de trabalho do dia-a-dia, a par com outras ferramentas mais básicas e comuns. Fazem parte da gestão de processos e da orgânica da gestão de tarefas e de canais de conversação e trabalho.

As ferramentas digitais 2.0 são entendidas sem qualquer receio de desvirtuar a prossecução dos objetivos individuais dos colaboradores. A *inteligência coletiva* é canalizada para aprofundar a estratégia e Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) a fim de providenciar uma resposta “1 para 1”, quer para *stakeholders* externos, quer para apoio contínuo nos processos internos.

Performance: a avaliação do desempenho do investimento em torno das estratégias de comunicação digital adotadas pela organização é efetuada por contratação de agências e/ou integração de sistemas computadorizados de análise de métricas de desempenho *online*. Podemos falar da mais simples/comum como a *Web Analytics (Website Tracking Tools)* que permite conhecer o perfil do visitante dos *websites* e plataformas sociais *online*, entre outros indicadores: profundidade da visita, duração, fontes de tráfego, navegação, páginas de saída, entre outros. Há ainda lugar à solicitação e encomenda de estudos: barómetros, avaliações de hábitos de consumo e comportamento, perfis, relatórios, entre outros.

Não obstante, trata-se de métricas naturais para avaliação do desempenho. A estratégia de comunicação digital é desenvolvida com pleno conhecimento da existência destas valências de avaliação. A necessidade de monitorizar e quantificar os benefícios da integração das plataformas digitais *online* na estratégia comunicacional é uma realidade crescente. A medição de resultados, neste estágio, vai para além da pura estatística. Relaciona-a antes com uma avaliação qualitativa das atividades e dos conteúdos gerados e partilhados pelos diferentes interventores no processo de comunicação, desde o planeamento à execução.

Estádio de Maturidade 5 – Otimizado ou Orgânico

Relação com plataformas sociais digitais: *realização*.

Este estágio de desenvolvimento está associado, essencialmente, a organizações *startup*. É um estágio, a que uma organização com muitos anos de existência e com quadros antigos, dificilmente consegue estar presentemente. Muitas vezes, uma organização pode nem

sequer desejar alcançar este estádio ou não ter necessidade de o atingir para os objetivos que se propõe.

Posicionamento e caracterização da organização: estas organizações funcionam com base nos princípios da *Enterprise 2.0*. Vivem e respiram projetos *online* e aplicações multicanais, multissensoriais e coletivos. São organizações centradas nas pessoas e no melhor que resulta da interação entre elas: *inteligência coletiva*. A liderança existe, mas é distribuída. O alinhamento interno e a governança são flexíveis e mesmo informais. A visão e a estratégia são globais e partilhadas. Existe um sentimento de pertença organizacional.

Os objetivos não são meros indicadores funcionais a conquistar. Existe uma partilha de esforços e valores em torno do melhoramento contínuo e cumulativo das técnicas e dos procedimentos, em função da otimização da marca e do posicionamento da organização. Esta filosofia opõe-se à defesa individual das posições dos colaboradores, motivada pelas orientações rígidas e tácitas emanadas por uma liderança conservadora ou excessivamente controladora.

Abordagem organizacional: embora possa existir um departamento central de comunicação, na eventualidade de se tratar de uma grande organização, as questões relativas à estratégia de comunicação são intrínsecas a qualquer setor de atividade. A comunicação é omnipresente e acolhida por todos os colaboradores e intervenientes externos. A estratégia de comunicação é guiada por experiências, *know-how* e conhecimento de caso. Existe inovação, naturalmente, mas há um conhecimento espontâneo dos meios digitais, dos processos e das aplicações. Não existe resistência à tecnologia.

Os recursos humanos são altamente especializados. O investimento em Comunicação Estratégica Digital é relativo e, muitas vezes, difícil de quantificar. Não existe um orçamento rígido para criar e manter um perfil numa rede social, criar um portal corporativo, lançar um produto *online*. Muitas vezes, estas tarefas nem geram custos financeiros adicionais porque cada um dos colaboradores dá conta de uma das tarefas necessárias à concretização de um projeto. O investimento é permanente e vai sendo ajustado em função dos resultados que vão sendo obtidos. Este investimento não é apenas e necessariamente material. É também afetivo e sensorial.

Envolvimento com os *stakeholders*: existe, com o cliente, uma relação de colaboração, que vai para além do compromisso. O sentido de comunidade ascende ao nível de *network* e parceria interligada. A gestão desta *network* não é apenas estratégica, mas também integrada. É parte da estrutura e/ou formação da organização. Cada departamento está impregnado com a mesma filosofia, visão, valores, entre outros, numa proximidade real com os clientes e os

demais interlocutores. De tal forma que, rapidamente, podem gerar valor, maior eficiência e maior sentido de inovação.

A organização tem como princípio o incremento e a otimização dos processos auxiliados por plataformas sociais *online* e gerar um *ecossistema* de modo a servir e escutar cada vez melhor os *stakeholders*. Existe uma atenção especial em “prestar contas” (*accountability*), no contexto digital. De tal forma que os canais de criação de valor – clientes, fornecedores, colaboradores, parceiros, e outros – são afetados, quase em tempo real, pelas conteúdos veiculados *online* e por todo o ecossistema comunicacional da organização. Estratégias de comunicação e *marketing*, linhas de produto, inovação, serviços, são atualizados em curtos espaços de tempo, em função dos contributos dos *stakeholders*.

Não existe apenas um canal de vendas. A atenção da organização prende-se com a qualidade de vida dos seus interlocutores e intervenientes para gerar *updates* dos seus produtos, marcas e/ou serviços e contribuir para essa qualidade de vida. Há uma compreensão efetiva entre todas as partes, com benefícios mútuos multidirecionais.

Tecnologia e integração de ferramentas 2.0: a integração da tecnologia e das ferramentas digitais 2.0 é transversal a toda a estrutura da organização. Existe uma sinergia interna tal, que departamentos e colaboradores são capazes de revolucionar a experiência com o cliente e os demais parceiros, comerciais e/ou institucionais.

Ter disponível *software* e acesso a aplicações é um dado adquirido. O sentido prevalecente é o do *update*. Atualização constante e permanente, com extensão para além da circunscrição do espaço físico inerente à organização. Há uma integração multiplataforma: computador, *smartphone*, *mobile*, *tablet*, entre outros.

Performance: existe uma acumulação de métricas. Mas o essencial reverte no comportamento (ação) e nos resultados que advêm desse mesmo comportamento.

A avaliação deste *Modelo Teórico de Maturidade em Comunicação Estratégica Digital* fica, naturalmente, condicionada pela realidade particular que se pretende analisar. Influem fatores como a dimensão da organização, a sua história, o perfil dos quadros técnicos e administrativos, a própria natureza orgânica, a localização, o produto, o orçamento, entre muitos outros elementos. O modelo pretende, precisamente, contribuir para a sistematização de todos estes componentes e auxiliar a avaliação da organização a fim de conhecer qual a sua posição atual e quais os esforços necessários para atingir um estágio superior.

Do modelo exposto, podemos ainda aferir alguns aspetos comuns que poderão assumir-se em desafios centrais na adoção de políticas e medidas para a otimização das suas

estratégias organizacionais, em geral, e das estratégias de comunicação digital, em particular. Desta forma, identifica-se: 1) a diferenciação entre o *hype* (individualização, efêmero, *o que dá que falar*, hipóbole) e a realidade; 2) a obtenção de apoio executivo; 3) a promoção da colaboração e apoio internos; 4) a opção pelas ferramentas certas e adequadas; 5) a incorporação de aplicações e plataformas sociais a modelos de negócio já existentes; 6) a identificação de métricas concretas; 7) a introdução de uma escala para corresponder à procura; 8) a garantia do financiamento a longo prazo (manutenção); 9) a manutenção da inovação em aplicações sociais; 10) o desenvolvimento do sentido de governação de *social businesses*.

Conclusão

No que respeita à pertinência deste trabalho de projeto no âmbito da área científica do mestrado em *Novos Media e Práticas Web*, conseguimos espelhar, de forma coerente, os contributos multidisciplinares que recebemos de áreas como: *Políticas e Estratégias do Audiovisual: A Migração para o Digital*; *Mundos Virtuais*; *Artes Digitais e Práticas Web I e II*. O produto final sintetiza os diferentes conteúdos adquiridos e reflete-os na aplicação teórico-prática, que apresentamos ao longo do trabalho. Por este motivo, estamos certos que o resultado deste projeto faz justiça à pertinência e relevância social e económica que este curso oferece, dada a sua atualidade e a sua vertente profissionalizante.

Para a concretização deste projeto moveram-nos, acima de tudo, dados, factos, tendências e novas realidades, que não podem continuar a ser negligenciados, se estivermos verdadeiramente comprometidos em aumentar a competitividade e a minimizar os efeitos da crise. Reconhecemos, antes de mais, que, nas últimas décadas, há um sentido de mudança permanente e irreversível, muitas vezes, fortemente marcado pela presença de contextos digitais. Este cenário impõe um aprofundamento teórico das estratégias de comunicação inerentes às organizações e um esclarecimento inequívoco dos seus protagonistas, diretos e indiretos, relativamente ao enquadramento conceptual da realidade presente. Neste sentido, percebemos que há novos impulsos, emitidos pelo processo de transmissão digital e pela democratização do acesso à informação graças à *Web 2.0*. A relação que se hoje se estabelece entre o meio (*Web*) e o utilizador, define-se, cada vez mais, numa lógica de liberdade e facilidade, refletida, por exemplo, no modo ágil com que esta nos permite pesquisar, produzir, editar e difundir conteúdos.

Neste sentido, podemos concluir que concretizámos os nossos objetivos iniciais. Estabelecemos um enquadramento teórico e conceptual necessário à compreensão da envolvente tecnológica e socioeconómica, que estimularam a ideia original deste projeto. E, para contribuir para o aumento da competitividade das nossas organizações, através da promoção da investigação científica numa área tão determinante quanto transversal, criámos o novo sítio *online* www.d-motions.com. Este novo ponto de encontro *online*, dispondo das necessárias aplicações e ferramentas 2.0 (*D-Motions 2.0*), vem colmatar a lacuna que existia no intercâmbio entre a investigação e a produção científica na área da Comunicação Estratégica Digital e as organizações.

Ao nível da execução deste trabalho de projeto, salientam-se algumas dificuldades que advêm, naturalmente, do processo de investigação social. Destacamos, por exemplo, os obstáculos para conseguir entrar em contacto com os entrevistados. As empresas e/ou

instituições onde colaboram ou não identificam claramente os endereços *online* ou condicionam-nos a percorrer diversos serviços com chamadas telefónicas que vão sendo transferidas sucessivamente sem concretizar uma resposta às nossas solicitações. Acrescentamos a este obstáculo, a ausência de bibliografia sobre a temática, que o projeto aborda, editada em português. Junta-se, a esta realidade, igual ausência de obras para consulta em bibliotecas nacionais, ou mesmo indisponibilidade de compra nas livrarias. A bibliografia para este trabalho de projeto foi, na sua maioria, adquirida através da Internet, o que reverteu em custos adicionais acrescidos. Não obstante, no final do trabalho concretizado, o investimento está justificado e fez a diferença na nossa abordagem à temática em questão.

Importa ainda refletir sobre a eventual aplicabilidade e escalabilidade deste trabalho de projeto. Sabemos que o sucesso e/ou concretização do verdadeiro propósito do projeto será avaliado de agora em diante. Como é característico de qualquer projeto para a *Web*, por mais planeado que o produto seja, estamos conscientes da dinâmica e de eventuais metamorfoses que possa vir a sofrer. A sua evolução fica, a partir de agora, dependente da abordagem do público-alvo, da interação com os utilizadores e da receptividade por parte da academia e das organizações. Sobre eventuais possibilidades de evolução do projeto, acreditamos que, com um corpo científico e técnico empenhado, poderá de futuro vir a tornar-se um centro de formação especializado ou mesmo um centro de investigação nas áreas específicas que abrange. Para já, este trabalho deixa essencialmente novas pistas e outras oportunidades de investigação científica como, por exemplo: novos modelos de negócio *online*; ativação de marcas em contextos combinados (*off* e *online*); sistemas de monitorização e avaliação do retorno do investimento; comunicação interna; entre outros.

A abordagem teórico-prática deste trabalho de projeto permite-nos perceber que Portugal tem vindo a emergir progressivamente do seu atraso científico crónico. Graças ao reforço do investimento em I&D e à aproximação das universidades a grandes projetos internacionais, capazes de atrair importantes receitas para as organizações nacionais, Portugal tem trilhado um percurso importante para a consecução das metas que se propõe alcançar até 2020. Todavia, ao nível da *sociedade digital*, existem esforços a concretizar e o caminho a percorrer parece ainda distante. Os contributos para a concretização de uma *Agenda Digital*, seja nacional ou europeia, não devem ficar confinados à atuação dos governos ou a *políticas-bandeira* de proclamação do modernismo e progresso tecnológico. Devem antes permitir interligar pessoas e organizações de naturezas distintas e com experiências particulares.

No domínio individual, importa promover o que já estamos a fazer bem e aperfeiçoar estratégias que podem, por exemplo, passar por integrar e canalizar o investimento público e privado em I&D em áreas mais desapoizadas, como sejam a promoção e a formação de competências de colaboradores. Este caminho pode, facilmente, ser encurtado se for promovida uma política ativa de aproximação efetiva da academia e dos centros de investigação às organizações. Podendo, para este efeito, estabelecer-se sinergias de interesses e intercâmbio de contributos capazes de concretizar o conhecimento aplicado ao que realmente importa: o desenvolvimento.

Às organizações, cabe-lhes essencialmente a decisão de se abrirem a esta relação. Por um lado, acolhendo a produção científica e, por outro, desafiando a academia a antecipar cenários, que possibilitem tomar medidas, reajustar estratégias e reorganizar posicionamentos e objetivos em tempo útil.

O resultado deste trabalho de projeto reverte, precisamente, para a aproximação entre a academia e as organizações. Por este motivo, evidencia essencialmente a transversalidade e a dimensão social da comunicação, de tal forma, que esta pode converter-se num elemento diferenciador e decisivo para a competitividade das organizações. E reconhece a comunicação digital como um ativo poderoso na otimização das estratégias de comunicação, embora por vezes, ainda seja descuidada nas rotinas profissionais. O contributo deste trabalho concretiza-se por colmatar uma lacuna de investigação e dissertar sobre a convicção de que o alinhamento da estratégia organizacional com a integração esclarecida das mais-valias das novas plataformas sociais na *Web* pode reduzir custos, otimizar *performances* e garantir o sucesso das organizações. Falamos em novas economias e novas abordagens organizacionais que foram redefinidas pelo desenvolvimento e progresso das aplicações e ferramentas 2.0. São estas que agora desafiam, recorrentemente, os gestores e profissionais da comunicação a estar em alerta e escuta constante do que se diz, produz e partilha na rede.

Apresentamos um projeto baseado no que é designado por *peer production* ou *peering*, que traduz um novo modo de inovação e criação de valor. Na prática, *peer production* descreve o que acontece quando indivíduos e organizações colaboram abertamente em direção à inovação e ao crescimento das suas capacidades de produção e intervenção no melhoramento de produtos, serviços, infraestruturas, entre outros.

As novas plataformas sociais na *Web* hoje enfraquecem o velho axioma da comunicação unilateral, dirigida às massas, *de um para muitos*. Hoje as potencialidades das novas aplicações e ferramentas 2.0 têm implicações claras no controlo das mensagens e na

segmentação das audiências. A otimização das potencialidades da *Web*, do *software*, da velocidade da Internet, o cuidado com a qualidade dos *interfaces* dos *browsers*, a aposta na promoção dos conteúdos, e o amadurecimento da cultura para o digital, fizeram emergir uma *Web 2.0*, rompendo com o sentido *one way* que até então era apanágio e característica da *Web 1.0*.

Se estamos convencidos que a Internet e as aplicações *Web* democratizaram os modelos comunicacionais, torna-se então igualmente conveniente comprová-lo ao nível da definição da comunicação estratégica das organizações. Organizações que não construam canais de informação bi ou multidirecionais e disponibilizem sistemas de participação efetiva tenderão a integrar um caminho de ausência, gerado por monólogos, que as levam a um estado hermético e inexpressivo. A posição da comunicação nas organizações deve ser equacionada de forma integrada na sua visão estratégica global. É esta que permite, entre outras coisas, estimular a socialização, incentivar a interação, delegar responsabilidades e estabelecer um sentido de orientação. Determina táticas de influência (motivação), informa, coordena, negocia, estimula a opinião e gera *feedback*. E agora este processo está ampliado. Senão vejamos o leque de ferramentas e aplicações *online* que temos ao dispor. Tão extenso e tão diverso, que apresentámos como *Ecossistema de Media Sociais* e para o qual propomos a designação de *D-Motions 2.0*. Um conjunto de propulsores de comunicação e técnicas comunicacionais conexas – onnipresentes, acessíveis e escaláveis – que têm introduzindo alterações profundas no modo como é estabelecido e gerido o processo comunicacional entre organizações, comunidades e indivíduos.

Acreditamos que entender a migração para o digital e a integração das ferramentas 2.0, na estratégia de comunicação, não se trata apenas de uma moda ou uma simples proclamação de modernismo tecnológico momentâneo. A confusão reside, por isso, em pensar que qualquer organização e os seus gestores, em particular, têm nas suas mãos o poder de transformar (ou não) a *Web social* num fator estratégico. A *Web social* é, *per si*, um fator estratégico, cuja dimensão e sucesso deverá ser ponderado aquando da integração na estratégia comunicacional corporativa, tendo em conta todos os denominadores envolvidos, sejam eles, financeiros, estruturas de sistemas de informação, equipamento e *software*, recursos humanos, objetivos qualitativos e quantitativos e posicionamento, entre outros.

Este projeto mostra como podem os gestores e as organizações, por exemplo, abraçar o poder e a adesão massiva às redes sociais e/ou às diferentes plataformas digitais. Pois sabem que, se não o fizerem, um concorrente o fará. E esta resistência pode acarretar consequências que podem ser desastrosas. Percebe-se que hoje falamos de uma economia dirigida por

peessoas e que a transformação digital de uma organização passa essencialmente por se estabelecerem novas *experiências com os utilizadores/clientes*; novos *processos operacionais* (digitalização, reajustamento de serviços, sentido de comunidade; gestão de *performance*) e novos *modelos de negócios*.

Num outro plano, a importância deste trabalho revela-se no contributo que pretende assumir para a *literacia* dos indivíduos e das organizações no contexto da Comunicação Estratégica Digital. O sentido autodidata que as novas plataformas/*software* sociais oferecem ao utilizador é um contributo importante para a adaptação dos indivíduos aos novos contextos. Servem necessidades primárias e lúdicas do utilizador comum e convidam-no a integrar os novos contextos digitais. Não obstante, a um nível mais profissional, não basta estar presente. Importa compreender procedimentos, relações, potencialidades e ferramentas, integrá-los, geri-los e otimizá-los na *Web*. Mais que estar presente, importa gerir estrategicamente a manutenção dessa presença.

E é, neste sentido, que propomos o *Modelo Teórico de Maturidade em Comunicação Estratégica Digital*. Ambicionamos que esta ferramenta se traduza num elemento prático para pequenas e grandes organizações conhecerem o seu posicionamento atual e poderem antever o caminho a trilhar para atingir as etapas consequentes, (re)organizando objetivos e procedimentos funcionais para transitar de uma fase para outra. Pretende-se, acima de tudo, que qualquer organização consiga estabelecer um documento coerente e funcional, que permita que o seu produto/projeto ou a sua estratégia na *Web* seja uma realidade executada e se torne depois uma fonte constante de *feedback* e de inspiração. E não que aconteça o inverso: um projeto indevidamente documentado, não fundamentado e sem definição estratégica que se transforme num produto que, embora *online*, será eternamente uma versão *beta*.

Contudo, estamos conscientes das limitações, ao nível organizacional, que podem comprometer a efetivação da filosofia *Enterprise 2.0* na prática. Isto é, sabemos que a realidade é muitas vezes difícil de conjugar com a teoria. Falar em *inteligência coletiva*, *cultura de participação*, *utilizador 2.0*, *democratização do acesso à informação*, é falar essencialmente de governança, de estruturas formais de chefia, de cultura organizacional, de investimento. Mas tal não significa que estejamos a incentivar crises na *liderança*, ou a exigir avultados investimentos em novas tecnologias. Estamos antes convictos de que, comparando com o nível do desenvolvimento tecnológico, é evidente o atraso da discussão académica na sugestão de novas teorias que melhor expliquem as novas tendências de comunicação,

redefinidas pela digitalização dos processos, conteúdos e canais e na transformação de papéis dos intervenientes. Teorização determinante na proposta de explicações, sentidos e contributos esclarecidos, que podem auxiliar a compreensão dos ambientes digitais e a promoção da sua integração nas estratégias comunicacionais com resultados otimizados.

Não obstante, confirmámos que a tarefa não é simples. Discutir estas novas formas de comunicação é um exercício complexo dada a multiplicidade de características que podemos isolar para nos referirmos a elas: *digitalização, interatividade, virtualidade, dispersão, hipertextualidade, representação numérica, modularidade, automatização, variabilidade, transcodificação, networking, convergência*. Esta diversidade conceptual, a somar aos neologismos instintivamente gerados para designar novas realidades, aliados ao desenvolvimento desenfreado da tecnologia aplicada às redes e sistemas digitais, impedem tempos de reflexão crítica em torno dos novos problemas apresentados pelas atuais formas de comunicação. Mas, se avaliarmos a importância que os Estados, em geral, e as organizações, em particular, começam a dedicar não apenas à migração para o digital, mas também à estratégica formação dos seus colaboradores e à boa manutenção da sua presença *online*, percebemos que a teorização da investigação em *media* digitais se revela como uma necessidade emergente e até mesmo urgente.

Neste sentido, justifica-se, mais do que nunca, conhecer e explicar o sentido e o significado daquilo que utilizamos para designar novas realidades e novos protagonistas funcionais na *Web*. Está longe de ser suficiente, no contexto atual, fundarem-se neologismos, preferencialmente em inglês e assumirem-se *per si* como conceitos de valor e sentido globalmente reconhecido. Pelas características destas novas plataformas já inumeradas, pela sua dinâmica, pela sua novidade, pela complexidade que é encoberta pela usabilidade que os *interfaces*, cuidadosamente estudados, apresentam em *front office*, sugerindo um espaço visual *user friendly*, importa explicar os processos. Importa gerar conhecimento e aprofundar os resultados que revelem desenvolvimento da tecnologia. Torna-se determinante teorizar o que a tecnologia oferece e o cidadão já consome.

Importa clarificar a envolvência das novas tecnologias, interpretar as valências das suas diversas aplicações, simplificar a sua abordagem e providenciar orientações indispensáveis para tomada de decisões estratégicas esclarecidas e sustentadas. Pois a vitalidade dos negócios não está no volume de investimento em *software*, nem são as tecnologias que ditam o que está certo ou o que está errado. E aqui reside o grande contributo deste projeto. Fornecer elementos para a compreensão de que o sucesso da presença na *Web*

não reside numa concreta e simples migração para o digital, mas na sua estratégica manutenção.

Bibliografia

LIVROS E CAPÍTULOS DE LIVROS

- Abreu de Faro, M. (1995). *A Peregrinação de um Sinal*. Lisboa: Gradiva.
- Argenti, Paul A. e Barnes, Courtney M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. USA: McGraw Hill.
- Bernal, Joey (2010). *Web 2.0 and Social Networking for the Enterprise. Guidelines and Examples for Implementation and Management Within Your Organization*. Boston: Pearson Education, IBM Press.
- Bilhim, João (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 6.^a ed.. Lisboa: ISCSP.
- Brown, Dan M. (2011). *Communicating Design: Developing Web Site Documentation for Design and Planning*. 2nd ed.. Berkeley: New Riders.
- Burgess, Stephen *et al.* (2009). *Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies for Successful Implementation*. Hershey: Information Science Reference.
- Cádima, Francisco Rui *et al.* (2009). *Media, Redes e Comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Caetano, Joaquim e Rasquilha, Luís (2009). *Gestão da Comunicação*. 4.^a ed.. Lisboa: Quimera.
- Castells, Manuel (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Celaya, Javier (2008). *La empresa en la Web 2.0: El impacto de la redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Casarez, Vince *et al.* (2009). *Reshaping Your Business with Web 2.0: Using New Social Technologies to Lead Business Transformation*. USA: McGraw Hill.
- Chitode, J.S. (2009). *Analog and Digital Communication*. 1.^a ed.. Pune: Tecnical Publications Pune.
- Cornelissen, Joep (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. 2nd ed.. London: SAGE Publications.
- Dawson, Ross (2009). *Implementing Enterprise 2.0: A Practical Guide to Creating Business Value Inside Organizations With Web Technologies*. Sydney: Advanced Human Technologies.
- Eccher, Clint (2008). *Professional Web Design Techniques And Templates (Css And Xhtml)*. 3rd ed.. Boston: Course Technology.
- Fernandes, Anabela *et al.* (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Corroios: Plátano Editora, S.A..

- Governor, James *et al.* (2009). *Web 2.0 Architectures: What entrepreneurs and information architects need to know*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Harris, Thomas E. e Nelson, Mark D. (2008). *Applied Organizational Communication*. 3rd ed.. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hay, Deltina (2009). *A Survival Guide to Social Media and Web 2.0 Optimization: Strategies, Tactics, and Tools for Succeeding in the Social Web*. Austin: Dalton Publishing.
- Kinicki, Angelo e Robert Kreitner (2006). *Comportamento Organizacional*. 2.^a ed.. São Paulo: McGraw-Hill.
- Jeanneney, Jean-Nöel (2003). *Uma História da Comunicação Social*. 2.^a ed.. Lisboa: Terramar.
- Lievrouw, Leah A. (2006). "New media design and development: Diffusion of innovations vs. social shaping of technology". In L.A. Lievrouw e S. Livingstone (Eds.). *The Handbook of New Media*. London: Sage, pp. 246-265.
- McAfee, Andrew (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Boston: Harvard Business Press.
- McLuhan, Marshall (1962). *The Gutenberg Galaxy: the making of typographic man*. Toronto, Canada: University of Toronto Press.
- McLuhan, Marshall (1964). *Understanding Media: The extensions of Man*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McLuhan, Marshall; Fiore, Quentin e Agel, Jerome (1967). *The medium is the message, an inventory of effects*. New York: Ginko Press.
- McQuail, Denis (2000). *McQuail's Mass Communication Theory*. 4th ed.. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Moreira, Carlos Diogo (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: ISCSP.
- Newman, Aaron C. e Thomas, Jeremy (2009). *Enterprise 2.0 Implementation: Integrate Web 2.0 Services into Your Enterprise*. USA: McGraw Hill.
- Nielsen, Jakob (2000). *Designing Web Usability: The Practice of Simplicity*. Indianapolis: New Riders.
- Qualman, Erik (2010). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. Editorial Presença: Lisboa.
- Rego, Arménio (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. 2.^a ed.. Lisboa: Edições Sílabo.

- Rose, Gillian (2007). *Visual Methodologies: An Introduction to the Interpretation of Visual Materials*. 2nd ed.. London: SAGE Publications.
- Safko, Lon e Brake, David K. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Saukar, Krishna e Bouchard, Susan A. (2009). *Enterprise Web 2.0 Fundamentals*. Indianapolis: Cisco Press.
- Schein, Edgar (1971). *Psychologie at organizations*. Paús: Hommes et Techniques.
- Shuen, Amy (2008). *Web 2.0: A Strategy Guide: Business thinking and strategies behind successful Web 2.0 implementations*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Stocks, Elliot Jay (2009). *Sexy Web Design*. Victoria: SitePoint.
- Surowiecki, James (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business. Economies, Societies and Nations Little*. USA: Doubleday.
- Tapscott, Don e Williams, Anthony D. (2006). *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. USA: Penguin Books Ltd..
- Valente, André (2004). “Aspectos Semânticos e Criações Neológicas na Linguagem da Mídia”. In Bastos, Neusa Barbosa (org.). *Língua portuguesa em Calidoscópio*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), pp. 249-258.
- Vasconcelos, Maria e Caetano, Joaquim (coord.) (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Corroios: Plátano Editora.
- Zarell, Dan (2010). *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol: O'Reilly Media.

ARTIGOS CIENTÍFICOS

- Argenti, Paul A. *et al.* (2005). “The Strategic Communication Imperative”. *MIT Sloan Management Review (Spring)*, 83-89. Página consultada a 23 de Março de 2012, <https://www.dartmouth.edu/~opa/communicators/fall08/reading/Sloan_MIT_Strat_Comm_Imp.pdf>
- Andrejevic, Mark (2009). “Critical Media Studies 2.0: an interactive upgrade”. *Interactions: Studies in Communication and Culture*, 1 (1), 35-51.
- Cañas, J. Alberto (2003). “A Summary of Literature Pertaining to the Use of Concept Mapping Techniques and Technologies for Education and Performance Support”. , Pensacola, Filadélfia: *The Institute for Human and Machine Cognition*.

- Página consultada a 23 de Março de 2012,
<<http://www.ihmc.us/users/acanas/Publications/ConceptMapLitReview/IHMC%20Literature%20Review%20on%20Concept%20Mapping.pdf>>
- Chen, Peter (1976). “The Entity-Relationship Model-Toward a Unified View of Data”. *ACM Transactions on Database Systems*, March, 1 (1), 9-36. Página consultada a 23 de Março de 2012,<<http://csc.lsu.edu/news/erd.pdf> >
- Habermas, J. (2006). “Political communication in media society - Does society still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research”. *Communication Theory*, 16 (4), 411-426.
- Hallahan, K. *et al.* (2007). “Defining strategic Communication”. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- Kaplan, Andreas M., Haenlein, Michael (2010). “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68.
- Kietzmann, Jan H. *et al.* (2011). “Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media”. *Business Horizons*, 54 (3), 241–251.
- Koolstra, Cees M. e Bos, Mark J.W. (2009). “The development of an instrument to determine different levels of interactivity”. *International Communication Gazette*, 71 (5), 373-391.
- Lemke, Jay (1999). “Discourse and organizational dynamics: website communication and institutional change”. *Discourse & Society*, 10 (1), 21-47.
- McAfee, Andrew (2006). “Enterprise 2.0: *The Dawn of Emergent Collaboration*”. *MIT Sloan Management Review*, 47 (3), 20-29. Página consultada a 23 de Março de 2012,
<<http://www.wikiservice.at/upload/ChristopheDucamp/McAfeeEntrepriseDeux.pdf> >
- McCawley, Paul F. (1997). “The Logic Model for Program Planning and Evaluation”. *University of Idaho Extension*. Página consultada a 23 de Março de 2012,
<<http://www.uiweb.uidaho.edu/extension/LogicModel.pdf>>
- Rosen, Christine (2004). “The age of egocasting”. *The New Atlantis - A Journal of Technology and Society*, Fall 2004/Winter 2005, 7, 51-72. Página consultada a 23 de Março de 2012, <<http://www.thenewatlantis.com/archive/7/rosen.htm>>
- Scolari, Carlos Alberto (2009). “Mapping conversations about new media: the theoretical field of digital communication”. *New Media Society*, 11 (6), 943-964.
- Silver, David (2004). “Internet/cyberculture/digital culture/new media/fill-in-the-blank studies”. *New Media & Society*, 6 (1), 55-64.

- Shannon, Claude E. (1948). "A mathematical theory of communication". *The Bell System Technical Journal*, 27, 379-423, 623-656. Página consultada a 23 de Março de 2012, <<http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>>
- Suchan, Jim (2006). "Changing Organizational Communication Practices and Norms: A Framework". *Journal of Business and Technical Communication*, 20 (1), 5-47.
- Tucker, Mary L. *et al.* (1996). "Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage". *Journal of Business Communication* 33 (1), 51-69.
- Zerfass, Ansgar (2009). "Institutionalizing Strategic Communication: Theoretical Analysis and Empirical Evidence". *International Journal of Strategic Communication*, 3 (2), 69-71.
- Zerfass, Ansgar e Huck, Simone (2007). "Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication". *International Journal of Strategic Communication*, 1 (2), 107-122. Página consultada a 23 de Março de 2012, <<http://www.innovationskommunikation.de/fileadmin/innovate/downloads/ZerfassHuck-IJoSC-2007.pdf>>

ARTIGOS ONLINE

- Chen, Ken (2010, 6 de Agosto). "Social Media Maturity Model – Where is your company?". *Svprojectmanagement*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <<http://svprojectmanagement.com/social-media-maturity-model-where-is-your-company>>
- Ferree, Erin. "Non-verbal communication: Brand Identity Design and the Role of a Visual Vocabulary". *Better Communication Results*. Página consultada a 11 de Janeiro de 2011, <<http://www.leehopkins.com/non-verbal-communication-brand-identity-design.html>>.
- Fibra (2011, 8 de Setembro). "PME ainda offline". *Fibra*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <http://www.fibra.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=3040>.
- Gattiker, E. (2011, 21 de Fevereiro). "Social business: The maturity model". *Commmetrics*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <<http://commmetrics.com/?p=13703>>.
- Happe, Rachel (2011, 14 de Julho). "Assessing Social Business Maturity – Getting to Stage 2/Emergent Community". *community-roundtable.com*. Página consultada a 11 de Janeiro de 2012, < <http://community-roundtable.com/2010/07/cmm-stage1-emergent-community/>>.

- Heaton, Gavin (2011, 17 de Junho). “Social Business Maturity Model”. *servantofchaos.com*.
Página consultada a 11 de Janeiro de 2012,
<<http://www.servantofchaos.com/2011/06/social-business-maturity-model.html>>.
- Hinchcliffe, Dion (2006, 26 de Julho). “Enable richer business outcomes: Free your intranet with Web 2.0”. *ZDnet*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012,
<<http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/enable-richer-business-outcomes-free-your-intranet-with-web-20/57>>.
- Hernandez, John (2011, 17 de Março). “The Social Media Maturity Model - Are You Listening?”. *Thesocialcustomer*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012,
<<http://thesocialcustomer.com/john-hernandez/35484/social-media-maturity-model-are-you-listening>>.
- Manchón, Eduardo (2003, 11 de Fevereiro). “La evolución del perfil del usuario medio”. *Alzado.org*. Página consultada a 4 de Fevereiro de 2012,
<http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=114>
- Oracle Corporation. “Overview of Logical Design”. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <http://docs.oracle.com/html/A76994_01/logical.htm>.
- O’Reilly, T. (2005, 30 de Setembro). “What is Web 2.0. Design Patterns and Bussiness Models for the Next Generation of Software”. *O’Reilly*. Página consultada a 4 de Fevereiro de 2012, <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>.
- O’Reilly, Tim (2006, 23 de Fevereiro). “Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software”. Fundación Telefónica. Página consultada a 11 de Janeiro de 2011,
<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idio ma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=214>.
- O’Reilly, Tim e Battelle, John (2009). “Web Squared: Web 2.0 Five Years On. Web 2.0 Summit”. *O’Reilly Media, Inc.* Página consultada a 26 de Fevereiro,
<http://assets.en.oreilly.com/1/event/28/web2009_websquared-whitepaper.pdf>.
- Ortega, Sergio (2007, 28 de Maio). “Evolución del perfil del usuario: Usuarios 2.0”. *No Solo Usabilidad. Nosolousabilidad*. Página consultada a 11 de Janeiro de 2011,
<<http://www.nosolousabilidad.com/articulos/usuario20.htm>>.
- Quintarelli, Emanuele (2010, 12 de Novembro). “A social business maturity model”. *Socialenterprise*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012,
<<http://www.socialenterprise.it/en/index.php/2010/11/12/a-social-business-maturity-model/>>.

- Rappa, Michael (2010, 17 de Janeiro). “Business models on the web”. *Digitalenterprise*.
 Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012,
<http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- Sagol, C. (2006, 26 de Janeiro). “Web 2.0, usuarios 2.0”. *Portal.Educ.ar.*. Página consultada a 4 de Fevereiro de 2012,
<http://weblog.educ.ar/educacion-tics/archives/006864.php>.
- Sleen, Gijsbert van der (2011, 9 de Fevereiro). “Using the Enterprise Social Media Maturity Model (ESM3)”. *MaxxOnline*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012,
<http://www.maxx-online.eu/blog/enterprise-2-0/enterprise-social-media-maturity-model>.
- The Economist (2010, 28 de Janeiro). “Global swap shops. Why social networks have grown so fast—and how Facebook has become so dominant”. *Economist*. Página consultada a 13 de Janeiro de 2011,
http://www.economist.com/research/articlesBySubject/displayStory.cfm?story_id=15350972&subjectID=526352&fsrc=nwl.
- The Economist (2010, 28 de Janeiro). “Towards a socialised state. The joy of unlimited communication”. *Economist*. Página consultada a 13 de Janeiro de 2011,
http://www.economist.com/research/articlesBySubject/displayStory.cfm?story_id=15350960&subjectID=526352&fsrc=nwl.
- Wang, R. (2011, 23 de Janeiro). “Best Practices: Applying Social Business Challenges To Social Business Maturity Models”. *Enterprise Irregulars*. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <http://www.enterpriseirregulars.com/31603/best-practices-applying-social-business-challenges-to-social-business-maturity-models/>.

COMUNICAÇÕES EM CONFERÊNCIAS

- Geest, Thea van der (1997). “Organizational Communication and Website Design”. International Professional Communication Conference, 'Crossroads in Communication', Snowbird, 22-25 Outubro. Página consultada a 11 de Janeiro de 2011, <http://doc.utwente.nl/35065/1/00637051.pdf>.
- Mahoney, J. (2006). “Towards a new construct for communication during organizational change”. Australia and New Zealand Communication Association International Conference, ‘Empowerment, Creativity and Innovation: Challenging Media and Communication in the 21st Century’. Página consultada a 13 de Janeiro de 2011,

<http://www.adelaide.edu.au/anzca2006/conf_proceedings/mahoney_towards_new_construct_comm_change.pdf>.

ESTUDOS E RELATÓRIOS

Accenture (2011). “Global Media and Entertainment High Performance Study”. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012,

<<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Entertainment-High-Perfromance-Study-2011.pdf>>.

Capgemini Consulting e MIT Center for Digital Business (2011). “Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations”. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <http://www.capgemini.com/m/en/tl/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf>.

Cardoso, Gustavo e Espanha, Rita (coord.) (2010). “A Utilização da Internet em Portugal 2010”. Lisboa: Lisbon Internet and Networks International Research Programme – LINI. Página consultada a 11 de Janeiro de 2011,

<http://www.umic.pt/images/stories/noticias/Relatorio_LINI_UMIC_InternetPT.pdf>.

Comissão Europeia (2010a, 3 de Março). “EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth”. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, < <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>>.

Comissão Europeia (2010b, 17 de Maio). “Europe’s Digital Competitiveness Report 2010” (Vols. 1 e 2). Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Página consultada a 13 de Janeiro de 2011,

<http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item_id=6499>.

Eurostat (2010, 14 de Dezembro). “Internet Access and Use in 2010”. Página consultada a 13 de Janeiro de 2011,

<<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/10/193&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>.

Imago, Llorente & Cuenca (2011, Julho). “Barómetro de Reputação Online Top 50 Euronext Lisbon”. Sintra: Imago, Llorente & Cuenca. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012,

<<http://www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA/barmetro-de-reputao-online-imago-llorente-cuenca>>.

- Instituto Nacional de Estatística, IP (2011a). “Anuário Estatístico de Portugal – 2010”. Lisboa: INE, I.P.. Página consultada a 28 de Fevereiro de 2012, <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133813349&PUBLICACOESmodo=2>.
- Instituto Nacional de Estatística (2011b, 4 de Novembro). “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas 2011”. Lisboa: INE. Página consultada a 25 de Fevereiro, <http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=107940088&DESTAQUESmodo=2>.
- MediaMonitor (2012, 22 de Fevereiro). “Modelo Continente foi maior anunciante em 2011”. Lisboa: Marktest. Página consultada a 25 de Fevereiro de 2012, <<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1924.aspx>>.
- Ofcom (2010, 19 de Agosto). “Communications Market Report”. Página consultada a 13 de Janeiro de 2011, <http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/753567/CMR_2010_FINAL.pdf>.
- XVIII Governo Constitucional de Portugal (2011, 20 de Março). “Portugal 2020 – Programa Nacional de Reformas”. *Aprovado em Conselho de Ministros de 20 de Março de 2011*. Página consultada a 28 de Fevereiro de 2012, <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_portugal_pt.pdf>.
- Top Ten Reviews (2011). “2011 Social Networking Websites Review Comparisons”. Página consultada a 13 de Janeiro de 2011, <<http://social-networking-websites-review.toptenreviews.com/>>.
- VeriSign (2010, Fevereiro). “*The Domain Name Industry Brief*” (Vol. 7, 1.^a Ed.). Página consultada a 13 de Janeiro de 2011, <<http://verisigninc.com/assets/domain-name-report-feb10.pdf>>.